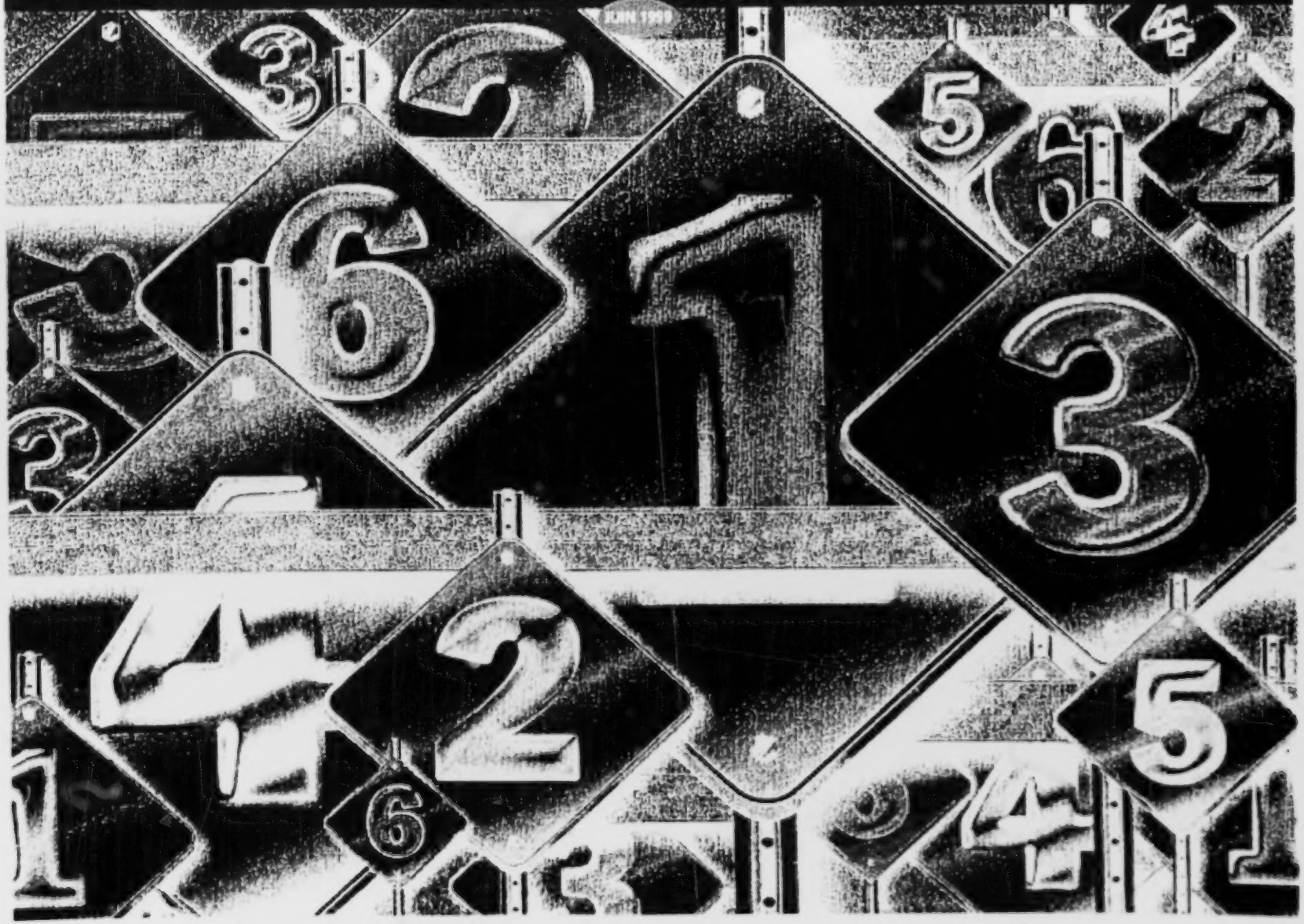
L'AUTOROUTE DE LA FORMATION DE BASE ET MILIEU DE TRAVAIL

Liste de matériel de référence par séquences



104-07346/

TABLEAU SYNTHÈSE DES OBJECTIFS DES MODALITÉS ORGANISATIONNELLES DE LA FORMATION DE BASE ET MILIEU DE TRAVAIL

SÉQUENCE NO 1

SENSIBILISATION — PARTENARIAT

OBJECTIFS 1.1 : Déterminer les partenaires éventuels (internes et externes) en fonction de leurs champs d'intérêt, de leurs activités et de leurs réalisations.

Fournir de l'information aux partenaires sur la problématique de la formation de base et milieu de travail et sur les services offerts par l'organisme ou par d'autres organismes de formation.

OBJECTIF 1.2 : Se donner des orientations pour la mise en œuvre d'actions communes.

OBJECTIF 1.3 : Déterminer les rôles et les responsabilités des différents partenaires.

SÉQUENCE NO 2

PROMOTION

OBJECTIF 2.1 : Déterminer les particularités des secteurs d'activité économique choisis, afin de connaître les différents besoins.

OBJECTIF 2.2 : En collaboration avec les partenaires, établir la liste des besoins en matière de formation de base et milieu de travail des entreprises potentielles dans un secteur d'activité économique donné.

OBJECTIF 2.3 : Faire connaître l'ensemble des services offerts au milieu de l'entreprise.

OBJECTIF 2.4 : Cibler les partenaires influents à l'intérieur des entreprises (Direction des ressources humaines, syndicat, etc.).

OBJECTIF 2.5 : Cibler plus particulièrement les travailleuses et les travailleurs.

SÉQUENCE NO 3

PLANIFICATION DE LA DÉMARCHE DE FORMATION

OBJECTIF 3.1 : Connaître le profil de l'entreprise utile au projet de formation (historique de l'entreprise et de la formation déjà donnée, besoins comblés, résistance rencontrée, solutions apportées, etc.).

OBJECTIF 3.2 : Déterminer les besoins et préciser les attentes de l'entreprise.

OBJECTIF 3.3 : Organiser et effectuer l'analyse des besoins des travailleuses et des travailleurs.

OBJECTIF 3.4 : Mettre sur pied un comité paritaire, si cela n'a pas déjà été fait à la séquence de sensibilisation.

TABLEAU SYNTHÈSE DES OBJECTIFS DES MODALITÉS ORGANISATIONNELLES DE LA FORMATION DE BASE ET MILIEU DE TRAVAIL

SÉQUENCE NO 4

PRÉPARATION D'UN PLAN DE FORMATION

OBJECTIF 4.1 : Conclure un protocole d'entente avec l'entreprise et les autres partenaires.

OBJECTIF 4.2 : Traduire les besoins en objectifs généraux de formation et en compétences attendues en vue, entre autres choses, du transfert des apprentissages (plan général de formation).

OBJECTIF 4.3 : Faire l'inventaire des besoins et du matériel nécessaires au perfectionnement du personnel enseignant, y compris ceux essentiels à l'assimilation de la culture de l'entreprise et du matériel didactique et, au besoin, prévoir la conception de nouveau matériel.

OBJECTIF 4.4 : Choisir le personnel enseignant.

SÉQUENCE NO 5

RÉALISATION DES ACTIVITÉS DE FORMATION

OBJECTIF 5.1 : Confirmer auprès des travailleuses et des travailleurs les renseignements recueillis au cours des troisième et quatrième séquences et les sensibiliser à la problématique et au projet de formation.

OBJECTIF 5.2 : Entériner le protocole d'entente conclu à l'objectif 4.1 et, s'il y a lieu, le réviser en collaboration avec tous les partenaires (entreprise, syndicat, travailleuses et travailleurs, personnel enseignant).

OBJECTIF 5.3 : Élaborer le plan de cours en fonction des besoins, des objectifs généraux et des compétences attendues, tels qu'ils sont définis dans le plan général de formation à l'objectif 4.2.

OBJECTIF 5.4 : Donner la formation.

SÉQUENCE NO 6

ÉVALUATION

OBJECTIF 6.1 : Évaluer la démarche de formation, sa réussite, ainsi que les apprentissages et le transfert des apprentissages effectués.

TABLEAU SYNTHÈSE DES OBJECTIFS DES SÉQUENCES DE LA FORMATION DE BASE PAR RAPPORT À LA DÉTERMINATION DES EFFETS DE LA FORMATION SUR LE RENDEMENT DE L'ENTREPRISE

1 SENSIBILISATION – PARTENARIAT	2 PROMOTION	3 PLANIFICATION DE LA DÉMARCHE DE FORMATION	4 PRÉPARATION D'UN PLAN DE FORMATION	5 RÉALISATION DES ACTIVITÉS DE FORMATION	6 ÉVALUATION

OBJECTIFS DE *L'AUTOROUTE DE LA FORMATION DE BASE ET MILIEU DE TRAVAIL*

1.1 Déterminer les partenaires éventuels (internes et externes) en fonction de leurs champs d'intérêt, de leurs activités et de leurs réalisations.	**2.3** Faire connaître l'ensemble des services offerts au milieu de l'entreprise.	**3.2** Déterminer les besoins et préciser les attentes de l'entreprise. **3.3** Organiser et effectuer l'analyse des besoins des travailleuses et des travailleurs.	**4.2** Traduire les besoins en objectifs généraux de formation et en compétences attendues en vue, entre autres choses, du transfert des apprentissages (plan général de formation).	**5.3** Élaborer le plan de cours en fonction des besoins, des objectifs généraux et des compétences attendues, tels qu'ils sont définis dans le plan général de formation à l'objectif 4.2. **5.4** Donner la formation.	**6.1** Évaluer la démarche de formation, sa réussite, ainsi que les apprentissages et le transfert des apprentissages effectués.

RAPPORT AVEC LA DÉTERMINATION DES EFFETS

Utiliser les résultats de la détermination des effets des activités de formation antérieures, des activités en cours ou encore d'expériences d'autres organismes pour organiser de nouvelles activités de formation ou poursuivre les activités en cours.	Utiliser les résultats de la détermination des effets des activités de formation antérieures, des activités en cours ou encore d'expériences d'autres organismes pour faire la promotion des activités de formation auprès des travailleuses et des travailleurs.	Déterminer pour chaque besoin les effets possibles sur le rendement de l'entreprise.	Établir les objectifs de formation en tenant compte des effets escomptés.	Prendre en considération les effets escomptés au cours de la formation comme telle.	Note : Les objectifs 6.2 et 6.3 du document *L'autoroute de la formation de base et milieu de travail* sont en rapport direct avec la détermination des effets. **6.2** Évaluer, en collaboration avec tous les partenaires, les résultats qualitatifs et quantitatifs de la démarche de formation relativement au fonctionnement et à la production de l'entreprise et déterminer les actions à entreprendre ensuite. **6.3** Utiliser les résultats pour la détermination de nouvelles activités de sensibilisation.

Les rapports prévus ne sont pas nécessairement linéaires. En ce sens, et selon les besoins, on peut revenir sur des actions accomplies. De plus, les résultats et le rapport établi avec la détermination des effets peuvent servir lors de la mise en œuvre de nouvelles activités de formation de base dans l'entreprise.

→ ← → ← → ← → ← → ← → ←

Le présent document a été rédigé grâce au budget de la réserve centrale des Initiatives fédérales-provinciales conjointes en matière d'alphabétisation (IFPCA). Il a été conçu en collaboration avec différents partenaires de commissions scolaires et de groupes d'alphabétisation populaire autonomes, la Direction de la formation générale des adultes (DFGA) du ministère de l'Éducation du Québec (MEQ) et, plus particulièrement, les personnes suivantes :

Carmen Allison	Consultante en analyse et développement de programme
Louise Crépeau	Comité d'éducation aux adultes de la Petite-Bourgogne et Saint-Henri (CEDA)
Marie-Paule Dumas	Consultante en formation
Lise Duplain	Centre de développement de l'éducation de base au travail (DEBAT)
Aline Laforge	Table de concertation en alphabétisation du Saguenay — Lac-Saint-Jean, de Chapais et de Chibougamau
Michel Lauzon	Responsable du dossier
Marie-Claire Nadeau	Regroupement pour la relance économique et sociale du sud-ouest (RESO)
Renée Normandin	Table de concertation en alphabétisation de l'île de Montréal
Andrée Racine	Consultante en communication et en élaboration et gestion de projets
Hélène Tremblay	Conseillère au Service aux entreprises, Commission scolaire des Rives-du-Saguenay
Céline Veillet	Conseillère pédagogique à la Commission scolaire des Navigateurs
Jean Vaugeois	Commission scolaire de la Pointe-de-l'Île

Synthèse et rédaction de l'information recueillie : Andrée Racine

Supervision du dossier : Michel Lauzon

Collaboration à la révision du contenu : Aline Laforge

Version revue et corrigée de juin 1999 : Carmen Allison

Révision linguistique : Services linguistiques, Direction des ressources matérielles, ministère de l'Éducation

Traitement de texte : Françoise La Roche et Lucie La Rue, pigistes

Nous tenons de plus à remercier les représentantes et les représentants des entreprises du Saguenay—Lac-Saint-Jean, de Chibougamau, de Montréal et de la rive-sud de la métropole qui ont fait partie des groupes témoins de Longueuil et d'Alma au printemps 1997 pour leur disponibilité et leur précieuse expérience.

À toutes ces personnes, un grand merci.

Direction de la formation générale des adultes
(DFGA)
du ministère de l'Éducation du Québec

et

Initiatives fédérales-provinciales conjointes
en matière d'alphabétisation
(IFPCA)

© Gouvernement du Québec
Ministère de l'Éducation, 1999

ISBN — 2-550-34906-7

Dépôt légal — troisième trimestre 1999
Bibliothèque nationale du Québec

TABLE DES MATIÈRES

- **Présentation** 1
- **Les conditions préalables de la formation de base et milieu de travail** 3
- **Comment utiliser le document** 6
- **Le parcours** 8

Séquence n° 1 : Sensibilisation – partenariat 10
Séquence n° 2 : Promotion 19
Séquence n° 3 : Planification de la démarche de formation 33
Séquence n° 4 : Préparation d'un plan de formation 49
Séquence n° 5 : Réalisation des activités de formation 58
Séquence n° 6 : Évaluation 69

- **Les retombées du parcours** 76

Les retombées du parcours 77
Les enjeux 78
Les conditions favorables à la détermination des effets 85
Les moments opportuns 86
Les différents types d'évaluation 87
Le transfert des apprentissages 89
Les catégories d'objets cibles 91
Les types de collaboration attendue 93

- **Annexes** 99

I La liste du matériel de référence pour effectuer le parcours 132
II Les instruments indispensables pour déterminer les retombées du parcours

Documents complémentaires

- Tableau synthèse des objectifs des modalités organisationnelles de la formation de base et milieu de travail
- Tableau synthèse des objectifs des séquences de la formation de base par rapport à la détermination des effets de la formation sur le rendement de l'entreprise

Présentation

Depuis quelques années, la problématique de la formation de base et milieu de travail a « sillonné » les routes des différentes régions du Québec menant principalement aux commissions scolaires et aux groupes d'alphabétisation populaire autonomes. Elle a aussi rejoint plusieurs partenaires du domaine de la formation en milieu de travail : entreprises, syndicats, Société québécoise de développement de la main-d'œuvre (SQDM), pour ne nommer que ceux-là. Elle a fait l'objet de discussions, de questionnements, d'évaluation et, surtout, de plusieurs expériences sur le terrain et elle est le sujet de différents ouvrages.

L'idée de produire un document sur les modalités organisationnelles de la formation de base et milieu de travail vient de l'importance de faire le point sur les réalisations dans ce domaine et de compiler les expériences pour les rendre accessibles à un plus grand nombre d'organismes intéressés. Comme plusieurs des réalisations dans le dossier de la formation de base et milieu de travail sont issues de projets des IFPCA, c'est dans ce contexte qu'a pris forme le présent document. Les membres du Comité provincial IFPCA ont d'abord tenu une séance de travail visant à compiler et à classer par séquences les différentes actions issues des expériences des régions représentées. Par la suite, on a mis sur pied un premier sous-groupe de travail dont le mandat était de compléter les travaux du Comité pour ce qui est de l'ordonnancement des séquences, de la structuration du contenu et de l'indication de matériel de référence. Un second sous-groupe a confirmé les résultats d'une recherche et produit un document sur la détermination des effets de la formation de base sur le rendement de l'entreprise. Cette production a permis, notamment, de mettre en évidence la responsabilité partagée de la formation entre l'entreprise et l'organisme pourvoyeur de services. Ces travaux ont été utiles à la rédaction du présent document. L'essentiel de son contenu est donc tiré des expériences et des ouvrages recensés, car nous voulions avant tout éviter de « réinventer la roue ».

Par souci de synthèse, nous présentons dans ce document des renseignements résumés et concis. Il donne une description de la formation de base et milieu de travail en :

- fournissant une vue d'ensemble des séquences des modalités organisationnelles et des objectifs de chacune;
- présentant, pour chaque séquence, les objectifs, les principales actions à mener ainsi qu'une série d'affirmations, de scénarios possibles ou de questions accompagnées de pistes de solutions;
- établissant un rapport avec la détermination des effets de la formation de base sur le rendement de l'entreprise;
- présentant des éléments pratiques qui permettent d'intégrer un processus de détermination des effets de la formation de base dans l'entreprise;
- donnant des exemples de types de matériel à utiliser.

Le présent document est basé sur des expériences menées principalement dans une optique d'alphabétisation. Toutefois, la démarche qui y est proposée peut aussi répondre à des besoins visant la mise en place de services de formation présecondaire ainsi que de

premier et second cycles du secondaire. Structuré comme s'il s'agissait d'une autoroute à parcourir avec différentes voies de sortie, le document permet différentes possibilités d'utilisation. **On peut faire des allers-retours dans différentes séquences, emprunter un raccourci répondant à nos besoins, passer d'un objectif particulier d'une séquence à un objectif d'une autre séquence ou, encore, s'arrêter et faire halte en révisant le tableau synthèse des objectifs.** Enfin, tout chemin mène à Rome, dit-on; à vous de choisir celui qui vous convient le mieux.

Bon parcours!

Les conditions préalables de la formation de base et milieu de travail

Qu'on aborde la formation de base et milieu de travail pour une première fois ou qu'on en ait déjà une solide expérience, il est important, voire essentiel, de tenir compte de certaines conditions préalables liées aux enjeux de ce type d'action éducative. Ces conditions touchent différents aspects de l'offre de formation. Elles doivent être considérées comme des principes de base garants de la réussite du projet. Elles font partie intégrante de toutes les séquences relatives aux modalités organisationnelles décrites dans le présent document. En ce sens, elles sont comme des tronçons d'autoroute pratiquement incontournables! Les conditions sont ici présentées de façon systématique dans l'esprit de synthèse du présent document.

- **Une formation en rapport direct avec le milieu ciblé**

L'acquisition de compétences de base constitue un des objectifs de développement de la main-d'œuvre. Il faut être convaincu de ce besoin et en tenir compte. L'entreprise ainsi que les travailleuses et les travailleurs doivent faire face à de nombreux changements relatifs à l'organisation du travail dans l'entreprise, aux nouvelles technologies, etc. En ce sens, les commissions scolaires et les groupes d'alphabétisation populaire autonomes doivent offrir une formation adaptée, efficace, près du lieu de travail ou à l'intérieur même des installations de l'entreprise, d'où l'expression « formation de base et milieu de travail ». La formation doit être intimement liée au marché de l'emploi et au secteur d'activité économique visés.

- **Une formation à responsabilités partagées**

La participation aux mécanismes de partenariat déjà existants en matière de développement de la main-d'œuvre, par exemple les comités locaux ou les tables sectorielles, est une condition qu'on doit favoriser dans la mesure du possible. En effet, il est très important de connaître les activités économiques de la région, les différentes sphères d'activités sectorielles, les principaux partenaires, l'état de la question, les enjeux ainsi que les projets d'avenir. Il faut aussi pouvoir compter sur une équipe régionale solide et disposée à mettre tout en œuvre pour créer un partenariat visant à offrir des services liés aux réalités et besoins de la région.

Dans le même ordre d'idées, la responsabilité sociale et économique de la formation de la main-d'œuvre dans le monde du travail doit être considérée comme une responsabilité partagée. En effet, elle n'est plus seulement du ressort des agentes et des agents d'éducation mais relève de modalités de partenariat entre les différents partenaires intéressés. Elle fait donc l'objet de concertation entre les ressources internes de l'entreprise, tels les ressources humaines, les responsables de la formation, les déléguées et délégués syndicaux

et les ressources externes, comme les organismes publics et parapublics, les responsables des services aux entreprises et ceux de la formation générale des commissions scolaires et des groupes d'alphabétisation populaire autonomes. Chaque ressource contribue, selon ses champs d'activités professionnelles, à la réussite du projet de formation de base et milieu de travail. Ainsi, il faudra soutenir et encadrer le projet avec l'ensemble des partenaires selon leurs propres sphères d'activités, tout en partageant le pouvoir décisionnel.

- **Une formation à plusieurs clés**

Un projet de formation de base est mieux accueilli par les parties patronale et syndicale s'il est présenté commen étant un apprentissage en rapport avec le contexte de l'entreprise. Ceci revient à dire que la formation mènera au développement de connaissances en français et en arithmétique, compétences de base non techniques, par le moyen de situations fonctionnelles axées sur la réalité du travail. Vue sous cet angle, on a constaté que la collaboration entre tous les partenaires s'établit plus rapidement, ce qui permet une expression des besoins efficiente et efficace. La communication avec les partenaires et les mécanismes utilisés en la matière peuvent donc être considérés comme la pierre angulaire tant de la mise en place que du déroulement de la formation.

La capacité de l'organisme de formation de soutenir un projet d'une telle envergure doit être évaluée dès le départ. Les travailleuses et les travailleurs peuvent avoir des besoins qui dépassent les limites du programme. Il faut que l'organisme annonce les différentes possibilités et les limites dès qu'il s'associe au milieu ciblé. Plusieurs travailleuses et travailleurs intéressés par le projet sont peu scolarisés, mais d'autres peuvent avoir une formation plus avancée, et viser l'obtention d'unités pour le diplôme d'études secondaires (DES). On devra tenir plusieurs rencontres afin de préciser quels sont ces besoins. Il faut aussi se préoccuper du nombre de travailleuses et de travailleurs ayant les mêmes besoins en prenant en considération le taux d'encadrement (ratio) auquel doit se conformer l'organisme; le personnel à sélectionner est aussi fonction du classement des adultes. Si l'offre habituelle de l'organisme est axée sur l'alphabétisation, mais que les besoins de l'entreprise donnée sont de l'ordre de l'enseignement secondaire, il faudra étudier la possibilité de l'organisme de répondre à une telle demande.

- **Une formation en développement continu**

Le projet de formation de base et milieu de travail est audacieux et relativement nouveau, il devra entraîner de nouveaux comportements dans l'entreprise. La mesure des effets devra être concluante et positive pour tous, puisqu'il aura fallu, la plupart du temps, adapter du matériel promotionnel, former une nouvelle équipe de travail et allouer plusieurs heures à l'évaluation des besoins, à la planification et à l'offre de formation ainsi qu'au transfert des apprentissages en milieu de travail. Chaque entreprise offre un contexte différent qu'il faudra respecter en soutenant la formation de sa main-d'œuvre avec le souci de la qualité et de la productivité.

Le présent document permettra aux différents partenaires de se situer par rapport à un projet de formation de base et milieu de travail et surtout de s'outiller pour faire de ce projet une réussite. C'est un beau défi à relever pour les partenaires en formation de base que de contribuer à augmenter les compétences de la main-d'œuvre québécoise!

- **La détermination des effets de la formation de base sur le rendement de l'entreprise**

La détermination des effets de la formation de base sur le rendement de l'entreprise fait partie intégrante du processus de la formation de base. C'est à la fois une composante préalable, un élément de continuité et de changement.

Cette action permet, d'une part, de faire le lien entre l'évaluation d'une démarche de formation de base et milieu de travail et la planification d'activités nouvelles en matière de formation continue; d'autre part, elle permet d'assurer la cohérence et la continuité au cours du processus de formation continue.

La détermination des effets de la formation de base sur le rendement de l'entreprise est une action concertée qui tire son origine de la nécessité de préciser les besoins, qui se formule en fonction des objectifs de formation et qui se concrétise par une évaluation de différents facteurs : évaluation de la satisfaction des participantes et des participants, évaluation de leurs connaissances, évaluation des changements en milieu de travail.

Elle réunit les conditions suivantes : un lien direct avec ce milieu, une responsabilité partagée, une collaboration entre tous les partenaires et le développement d'une culture de formation continue dans l'entreprise.

Comment utiliser le document

Voici quelques renseignements qui permettront à l'utilisatrice et à l'utilisateur de se servir efficacement de ce document et d'y trouver rapidement l'information désirée.

- **Les deux tableaux : une vue d'ensemble**

Le document comporte deux tableaux : un tableau des objectifs des six séquences organisationnelle de *L'autoroute de la formation de base et milieu de travail* et un tableau illustrant le rapport entre certains objectifs des six séquences et la détermination des effets de la formation de base sur le rendement de l'entreprise. Ces tableaux peuvent, entre autres choses, servir de matériel d'animation ou de communication à l'occasion, par exemple, de sessions de formation, de colloques ou de séminaires sur le sujet. Prenez connaissance de ces deux tableaux synthèse avant de lire les chapitres qui suivent.

- **Le parcours**

Le parcours sur *L'autoroute de la formation de base et milieu de travail* comporte six séquences. Pour avoir un aperçu des séquences, il est utile de consulter la présentation de chacune. Il s'agit d'un texte décrivant les grandes lignes de la séquence. La lectrice et le lecteur pourront ainsi, selon leurs besoins, consulter directement l'aspect qui les intéresse. De même, un tableau synthèse des objectifs de chacune des séquences, intitulé *Plan de route*, figure au début de chaque séquence et suit immédiatement le texte de présentation. Par ailleurs, au cours d'un voyage en voiture, il est parfois nécessaire de faire halte pour prendre le temps de regarder une carte routière. C'est dans cette optique que les sections intitulées *Carte routière* et *Voie de sortie* ont été pensées. On pourra y puiser des idées, des réponses ou s'inspirer des contenus pour envisager de nouvelles solutions.

Ce processus séquentiel peut être utilisé selon les besoins de chacune et de chacun. Ainsi, une séquence pourra être jugée prioritaire par rapport à une autre ou, encore, certaines personnes préféreront s'attarder sur les tableaux de questions et les pistes de solutions, afin de répondre à des interrogations particulières soulevées en cours de démarche. Enfin, bien que la présentation réponde à un modèle logique, c'est-à-dire des séquences suivies, l'accomplissement de celles-ci sera fonction des intérêts, des besoins et des expériences de tous les partenaires.

- **Les retombées du parcours**

Cette section vient compléter la dernière séquence du parcours. Elle permet de faire le point sur le chemin parcouru et de déterminer les effets de la formation de base sur le rendement de l'entreprise. C'est une étape charnière. Elle permet de mettre en évidence le succès des interventions, de déterminer les possibilités réelles de transfert des apprentissages dans le temps (court, moyen, long terme) et dans l'espace (organisation du travail) et les données ainsi recueillies peuvent servir lors de la mise en œuvre de nouvelles activités.

- **Annexe I : La liste du matériel de référence pour effectuer le parcours**

Une liste de matériel de référence est présentée selon les séquences organisationnelles du parcours sur *L'autoroute de la formation de base et milieu de travail*. Cette liste donne des références de tout ordre : guides, cadres de référence, documents statistiques, vidéos, recherches, tests, cahiers de travail, catalogues, répertoires, etc.

- **Annexe II : Les instruments indispensables pour déterminer les retombées du parcours**

Les instruments pour déterminer les retombées du parcours concernent la partie pratique de la détermination des effets de la formation de base sur le rendement de l'entreprise. Ce sont des instruments indispensables pour la mise en place d'un processus concerté de formation. Il s'agit de propositions relatives à l'animation d'activités, illustrées par un scénario de rencontres et élaborées en fonction des catégories d'objets cibles à évaluer. Finalement, des grilles permettent d'adapter l'animation et de compiler les résultats selon les catégories retenues.

Le parcours

Le parcours sur *L'autoroute de la formation de base et milieu de travail* comporte les six séquences suivantes :

Séquence n° 1	Sensibilisation - partenariat
Séquence n° 2	Promotion
Séquence n° 3	Planification de la démarche de formation
Séquence n° 4	Préparation d'un plan de formation
Séquence n° 5	Réalisation des activités de formation
Séquence n° 6	Évaluation

SÉQUENCE N^{O} 1

Le partenariat constitue la pierre angulaire de la formation de base et milieu de travail. Comme il y a plusieurs partenaires dans ce domaine, on doit s'assurer, dès le départ, de se donner une formule de partenariat à la fois souple et solide. Il faut d'abord déterminer les partenaires présents à l'échelle locale et régionale en matière de formation de base et milieu de travail. Ceux-ci se trouvent tant à l'intérieur de la commission scolaire ou du groupe d'alphabétisation populaire autonome qu'à l'extérieur. Ensuite, tous ces partenaires doivent définir ensemble leurs responsabilités, leur rôle ainsi que leur place dans la structure de partenariat. La séquence n^{o} 1 de ce parcours porte donc sur la sensibilisation et le partenariat.

1

Plan de route

Tableau synthèse des objectifs de la séquence n° 1

Objectif 1.1	• Déterminer les partenaires éventuels (internes et externes) en fonction de leurs champs d'intérêt, de leurs activités et de leurs réalisations. • Fournir de l'information aux partenaires sur la problématique de la formation de base et milieu de travail et sur les services offerts par l'organisme ou par d'autres organismes de formation.
Objectif 1.2	• Se donner des orientations pour la mise en œuvre d'actions communes.
Objectif 1.3	• Déterminer les rôles et les responsabilités des différents partenaires.

Objectif 1.1	• Déterminer les partenaires éventuels (internes et externes) en fonction de leurs champs d'intérêt, de leurs activités et de leurs réalisations. • Fournir de l'information aux partenaires sur la problématique de la formation de base et milieu de travail et sur les services offerts par l'organisme ou par d'autres organismes de formation.

Activités suggérées	• Établissement d'une liste, la plus précise possible, des partenaires qui pourraient ou devraient être ciblés et sensibilisés à la problématique de la formation de base et milieu de travail. • Sélection des partenaires dits naturels, à l'aide de la liste. • Organisation de réunions selon différents modèles (un grand groupe, des petits groupes, des comités de travail plus restreints se réunissant de façon régulière ou au besoin, etc.).
Matériel de référence	• Documents promotionnels tels que vidéos, pochettes, affiches, dépliants. • Guides de planification d'activités de formation de base et milieu de travail.

Objectif 1.2	• Se donner des orientations pour la mise en œuvre d'actions communes.

Activités suggérées	• En collaboration avec les partenaires, détermination de secteurs d'activité économique, d'indices de performances par secteur, ou encore, étude des enquêtes faites sur le sujet dans la région. • Rédaction d'un court document d'orientation en fonction des réalités locales et régionales ainsi que des perspectives et des enjeux futurs du marché du travail. • À l'aide des orientations, définition de principes d'intervention opérationnels et faisant l'objet d'un consensus entre tous les partenaires du dossier [par exemple, définition des facteurs de réussite ou d'échec d'une action].
Matériel de référence	• Textes de réflexion pour alimenter les échanges d'idées et les débats.

Objectif 1.3	• Déterminer les rôles et les responsabilités des différents partenaires.

Activités suggérées	• À l'aide des orientations et en fonction des caractéristiques de chaque partenaire, discussion visant à définir les rôles et les responsabilités de chacun. On doit cependant se laisser une marge de manœuvre pour les adaptations à faire … en cours de route.
Matériel de référence	• Documents de sensibilisation.

Carte routière - Affirmations, scénarios possibles ou questions -	Voie de sortie - Pistes de solutions -
Comment choisir les partenaires cibles parmi tous les secteurs d'activité économique du territoire et les différents milieux de travail que ceux-ci comprennent?	Choisir les secteurs d'activité économique les plus touchés par le manque de formation. Limiter momentanément ses activités, afin de pouvoir compiler les demandes du milieu, les analyser et y répondre ultérieurement.
Les partenaires internes, tels les services aux entreprises de la commission scolaire, et les partenaires externes, tels les syndicats locaux, montrent peu d'intérêt pour un partenariat de départ.	Travailler d'abord avec les partenaires internes et externes déjà sensibilisés à la problématique de la formation de base et milieu de travail. Suivre les pistes prometteuses et, surtout, maintenir et poursuivre les actions entreprises. Les efforts doivent être concentrés sur les activités à mettre en œuvre : il ne faut pas s'efforcer en vain de convaincre les partenaires ne montrant aucun intérêt.
Quelles sont les caractéristiques du message de sensibilisation?	Le message doit : • tenir compte du contexte de développement et de gestion du milieu de l'entreprise; • être adapté aux réalités du milieu de travail et des secteurs économiques afférents.

1

Carte routière - Affirmations, scénarios possibles ou questions -	Voie de sortie - Pistes de solutions -
Comment connaître les possibilités offertes par les partenaires et en tirer profit (champs d'action, marge de manœuvre, mandats, ressources diverses, etc.)?	Fournir aux partenaires les instruments permettant de tracer le portrait de chacun et déterminer de concert avec eux à l'aide des portraits obtenus le type de collaboration à privilégier pour la sensibilisation. S'ouvrir aux réalités des entreprises en adoptant de nouvelles attitudes et de nouveaux modes de collaboration et de fonctionnement avec celles-ci.
Des changements de différents types surviennent et modifient les rôles et les responsabilités déjà déterminés. Que faire ?	Il ne faut pas hésiter à redéfinir, si besoin est, les rôles et les responsabilités des partenaires touchés par les changements. Il est important d'adopter une attitude dynamique plutôt que statique.
Les demandes du milieu précèdent l'offre de service de la commission scolaire ou du groupe d'alphabétisation populaire autonome.	S'assurer, comme responsable du dossier, que le plan de développement et d'action de la commission scolaire ou du groupe d'alphabétisation populaire autonome comporte un volet sur la formation de base et milieu de travail.

Carte routière - Affirmations, scénarios possibles ou questions -	Voie de sortie - Pistes de solutions -
Les conditions souhaitées pour la mise en œuvre des activités de sensibilisation ne sont pas toutes satisfaites. Peut-on entreprendre l'opération quand même?	Dans la mesure où les principales conditions sont remplies, il faut agir. En ce sens, il faut accepter de jouer un rôle de chef de file en ce qui a trait à la réalisation du projet.
Comment faire pour suivre l'évolution du dossier et échanger des idées et des renseignements?	Créer un réseau formel d'échanges d'idées, d'expériences, de renseignements, etc., par la mise sur pied de comités de travail régionaux et locaux ayant des objectifs d'action dans les milieux de travail ciblés. Ceci permettra de titrer profit des expériences bénéfiques et d'être au fait des difficultés et des échecs passés. Inventorier et consulter les documents produits par différentes sources.
Doit-on se concerter essentiellement sur les milieux ciblés?	On doit aussi considérer l'opinion publique : son influence sur les milieux ciblés n'est pas à négliger.

Carte routière - Affirmations, scénarios possibles ou questions -	Voie de sortie - Pistes de solutions -
Les résultats escomptés tardent à se manifester.	Il faut être réaliste et se rappeler que la sensibilisation est un long processus qui ne donne souvent des résultats qu'à moyen ou long terme. De plus, ce processus n'est jamais véritablement terminé, puisqu'il doit tenir compte des changements évolutifs dans l'entreprise.

SÉQUENCE N^{O} 2

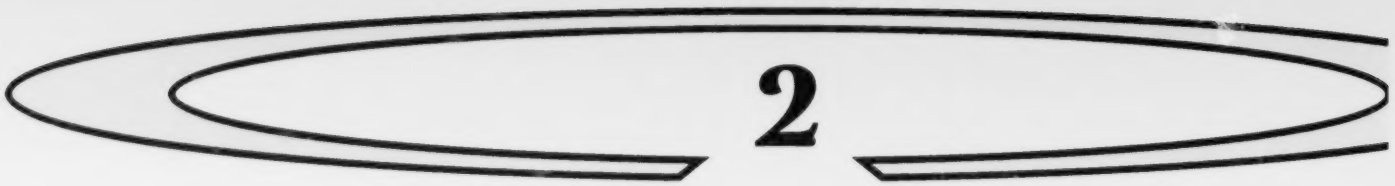
La deuxième séquence du parcours rganisationnel de la formation de base et milieu de travail nous amène à la promotion des services offerts. Une fois les activités de sensibilisation terminées, on devrait bénéficier d'un réseau stable de partenaires. La promotion permet, d'une part, d'élargir ce réseau de partenaires et, d'autre part, d'atteindre les secteurs d'activité économique et les entreprises ayant des besoins relatifs à la formation de base. Enfin, cette séquence traite de la façon de rejoindre les travailleuses et les travailleurs.

2

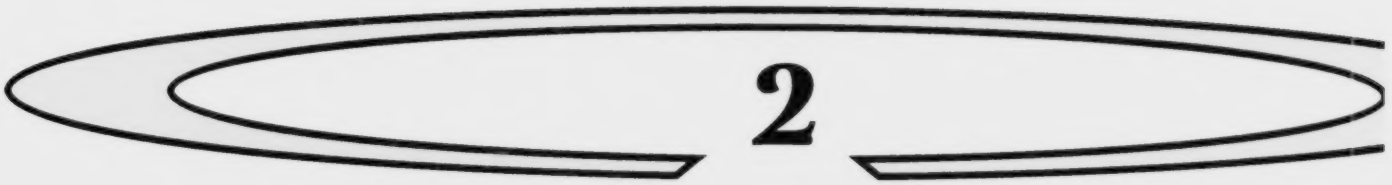
Plan de route

Tableau synthèse des objectifs de la séquence n° 2

Objectif 2.1	• Déterminer les particularités des secteurs d'activité économique choisis, afin de connaître les différents besoins.
Objectif 2.2	• En collaboration avec les partenaires, établir la liste des besoins en matière de formation de base et milieu de travail des entreprises potentielles dans un secteur d'activité économique donné.
Objectif 2.3	• Faire connaître l'ensemble des services offerts au milieu de l'entreprise.
Objectif 2.4	• Cibler les partenaires influents à l'intérieur des entreprises (Direction des ressources humaines, syndicat, etc.).

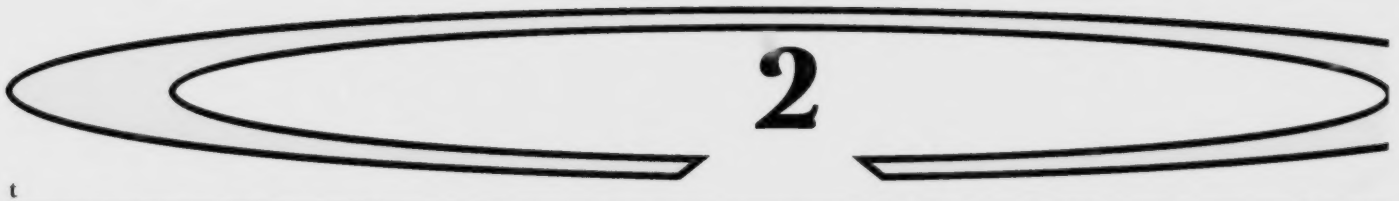


Objectif 2.5	• Cibler plus particulièrement les travailleuses et les travailleurs.



Objectif 2.1	• Déterminer les particularités des secteurs d'activité économique choisis, afin de connaître les différents besoins.

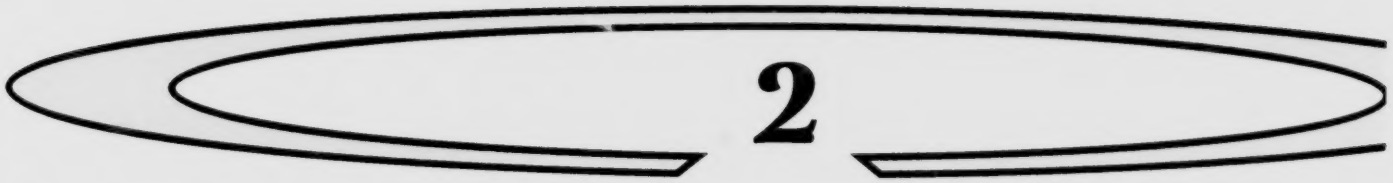
Activités suggérées	• Collecte et analyse des données sur les secteurs d'activité économique choisis. • Visites d'entreprises.
Matériel de référence	• Documentation des SQDM régionales. • Documentation produite par les entreprises.



t

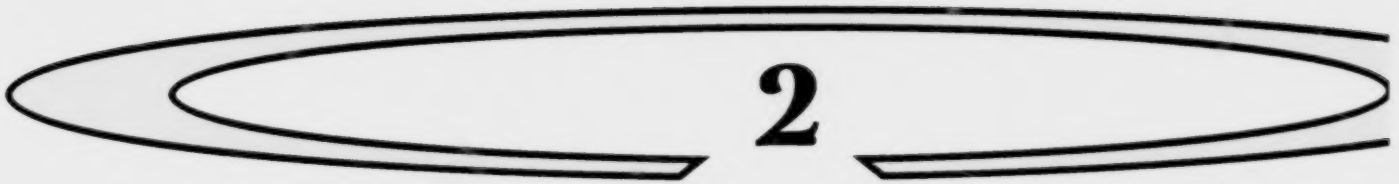
Objectif 2.2	• En collaboration avec les partenaires, établir la liste des besoins en matière de formation de base et milieu de travail des entreprises potentielles dans un secteur d'activité économique donné.

Activités suggérées	• Étude et analyse de besoins effectués par la SQDM régionale. • Inventaire de la documentation sur les entreprises potentielles. • Visites d'entreprises.
Matériel de référence	• Documents statistiques. • Études ou publications des associations sectorielles. • Analyses des besoins effectuées par les commissions scolaires et les groupes d'alphabétisation populaire autonomes.



Objectif 2.3	• Faire connaître l'ensemble des services offerts au milieu de l'entreprise.

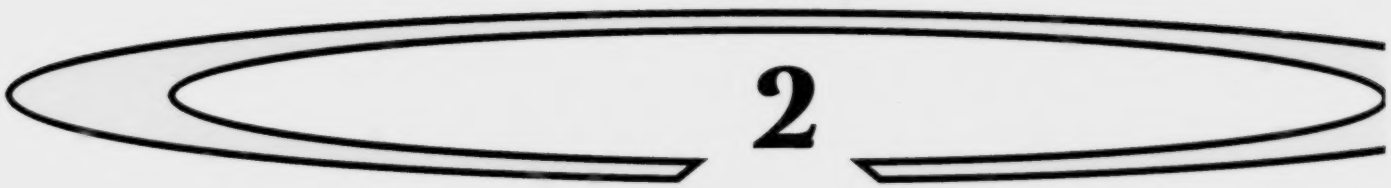
Activités suggérées	• Distribution de matériel promotionnel adapté aux caractéristiques des milieux ciblés (entreprises, syndicats, associations, etc.). • Prise de contact avec les agentes et les agents des secteurs de l'éducation et de la main-d'œuvre à l'échelle locale ou régionale (réunions, lettres, entretiens téléphoniques, etc.). • Organisation de mini-causeries sur la formation de base avec des associations d'entreprises. • Participation aux activités des gens d'affaires et à celles du milieu syndical.
Matériel de référence	• Documents promotionnels produits par les commissions scolaires, les groupes d'alphabétisation populaire autonomes et les partenaires.



Objectif 2.4	• Cibler les partenaires influents à l'intérieur des entreprises (Direction des ressources humaines, syndicat, etc.).

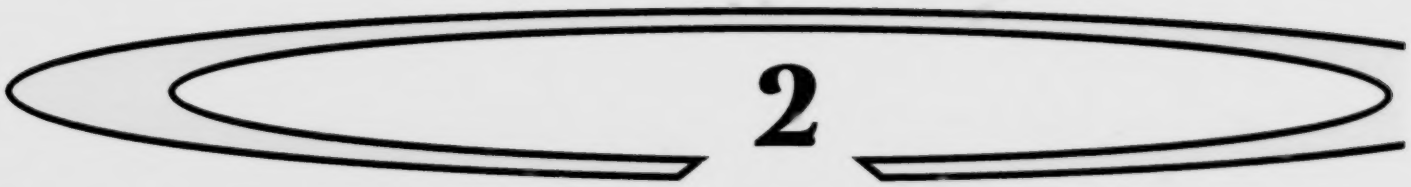
Activités suggérées	• Multiplication de contacts brefs et efficaces, évaluation et suivi.
Matériel de référence	• Liste des programmes de formation et des organismes qui les offrent. • Vidéos portant sur des activités organisées par des commissions scolaires et des groupes d'alphabétisation populaire autonomes.

Promotion



Objectif 2.5	• Cibler plus particulièrement les travailleuses et les travailleurs.

Activités suggérées	• Adaptation du matériel promotionnel aux différents secteurs d'activité économique. • Affichage, distribution de dépliants, de lettres et de questionnaires d'opinion au moyen des enveloppes contenant les chèques de rémunération. • Tenue d'un stand de sensibilisation dans le milieu de travail. • Exploiter de façon originale les possibilités de rendre visible votre message en utilisant le milieu de travail : les tableaux d'affichage, les vestiaires, la cafétéria, les salles de réunion, etc.
Matériel de référence	• Documents promotionnels produits par les commissions scolaires, les groupes d'alphabétisation populaire autonomes et les partenaires.

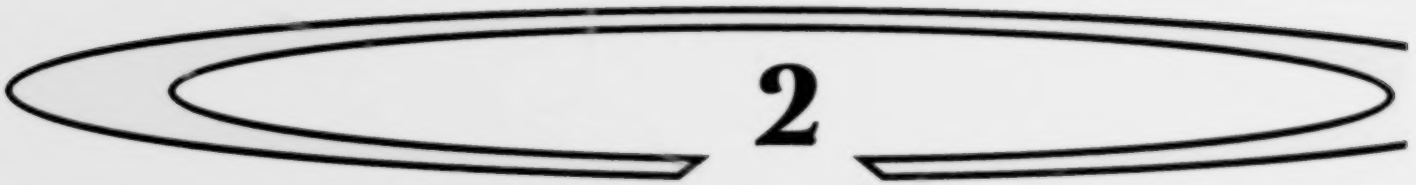


Carte routière - Affirmations, scénarios possibles ou questions -	Voie de sortie - Pistes de solutions -
Le concept de formation de base est souvent méconnu du milieu du travail.	Il est essentiel d'utiliser du matériel promotionnel fournissant le plus de renseignements possible sur le concept de formation de base, ses avantages ainsi que sur les services et les modalités de l'offre. Expliquer de vive voix ce concept aux dirigeantes et dirigeants et aux travailleuses et travailleurs en donnant des exemples concrets.
L'expression « offre de service » prête à confusion dans le milieu de travail qui lui donne un autre sens.	Il est important de faire ressortir la distinction entre l'offre de service et l'offre elle-même. L'offre de service comprend habituellement l'ensemble des composantes de formation offertes par la commission scolaire ou le groupe d'alphabétisation populaire autonome. Quant à l'offre proprement dite, elle se rapporte surtout au protocole d'entente entre les parties (objectif 4.1).

2

Carte routière - Affirmations, scénarios possibles ou questions -	Voie de sortie - Pistes de solutions -
Les partenaires et, plus particulièrement, les gestionnaires de l'entreprise ont de la difficulté à faire les liens entre la formation de base et ses effets bénéfiques sur la productivité.	Il faut clarifier la vision première de l'entreprise et voir avec celle-ci comment la formation de base peut lui être profitable. On doit éviter les discours théoriques et aller à l'essentiel. Il est recommandé de faire un exercice avec l'entreprise en ce qui concerne ses besoins actuels et ses besoins anticipés. De plus, il est utile d'illustrer les nouvelles attitudes et les nouveaux comportements engendrés par la formation. Il faut projeter vers l'avenir les effets bénéfiques de la formation.
Y a-t-il des partenaires essentiels dans la séquence de promotion?	Tous les partenaires déterminés dans la séquence de sensibilisation peuvent participer à la promotion, selon la répartition des rôles et des responsabilités déjà effectuée. Toutefois, la participation de l'employeur et celle du syndicat sont essentielles, et ce, pour toutes les autres séquences également.

Promotion



Carte routière - Affirmations, scénarios possibles ou questions -	Voie de sortie - Pistes de solutions -
L'employeur ou le syndicat est réticent à participer à un projet de formation de base.	Il est essentiel d'assimiler la culture de l'entreprise. Dans la mesure du possible, on peut suggérer que tous les aspects de la formation de base fassent partie des ententes patronales et syndiacles. Il est préférable de rencontrer les deux parties ensemble plutôt que l'une après l'autre.
Dans le cas où aucune entente n'est possible entre les parties nommées précédemment, que faire?	Il ne sert à rien de forcer les événements, il ne reste alors qu'à attendre que l'idée fasse son chemin.
Bien souvent la notion de partenariat incluant l'employeur, le syndicat et l'organisme de formation est plus ou moins acquise dans les entreprises.	Élément de réussite, le partenariat doit être privilégié et maintenu tout au long de la démarche. Dans un contexte de partenariat, chaque partenaire a des responsabilités qui lui sont propres.

2

Carte routière - Affirmations, scénarios possibles ou questions -	Voie de sortie - Pistes de solutions -
En ce qui a trait à l'opération de promotion, les caractéristiques propres à chaque entreprise d'un même secteur d'activité doivent-elles être définies?	Il est nécessaire de prendre le temps de connaître les composantes et le fonctionnement des entreprises choisies en utilisant, entre autres, la description des secteurs d'activité économique faite au préalable ou disponible auprès d'organismes telle la SQDM.
« Trop, c'est comme pas assez », dit-on. On a souvent tendance à multiplier les types et le nombre d'instruments de promotion, ce qui entraîne des dépenses inutiles, une surcharge de travail et une surabondance de renseignements.	Il est plus efficace de prévoir, dès le départ, un instrument de promotion décrivant toutes les étapes de ce processus. L'instrument utilisé doit être adapté au besoin, simple et accessible. Par ailleurs, n'oublions pas que rien ne remplace le contact entre tous les partenaires en cause.
Chaque partenaire participant à la promotion a ses propres ressources pour le représenter, ce qui peut parfois provoquer une grande diversité d'opinions et de façons de faire.	La détermination des ressources revient à chaque partenaire. Il faut faire preuve de flexibilité, afin d'établir une relation de confiance.

2

Carte routière - Affirmations, scénarios possibles ou questions -	Voie de sortie - Pistes de solutions -
Tout est prêt pour lancer l'opération de promotion, tout… ou presque, car on constate que pour faire les activités prévues avec les partenaires, les ressources financières et humaines manquent.	Il faut réexaminer les capacités ou l'utilité de chaque partenaire tant interne qu'externe en fonction des difficultés soulevées. Il faudra mettre en commun les expériences, les ressources humaines, le matériel et les possibilités de financement.
Malgré les efforts pour mettre en commun des ressources, il peut arriver que certaines limites de différents ordres demeurent, à tout le moins pour un certain temps.	Une fois les limites déterminées et acceptées, il faut envisager des scénarios de rechange, de concert avec tous les partenaires. Dans le cas de limites d'ordre financier, par exemple, on peut aller jusqu'à proposer le report des services à une prochaine année financière.
Le partenariat est essentiel à la réussite des activités à venir.	Comme l'établissement d'un partenariat est essentiel à la réussite des activités à venir, on doit faire les premières approches auprès des travailleuses et des travailleurs de concert avec les partenaires ciblés, dont les gestionnaires de l'entreprise et les déléguées et délégués syndicaux.

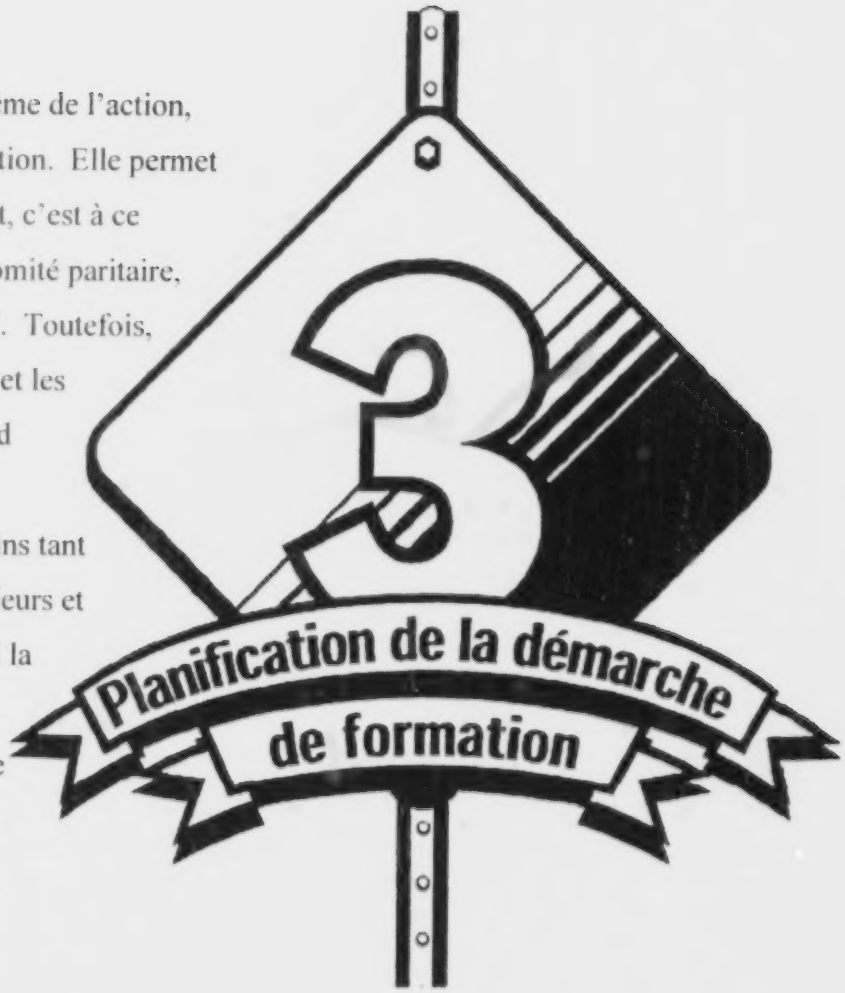
Promotion

2

Carte routière - Affirmations, scénarios possibles ou questions -	Voie de sortie - Pistes de solutions -
Une fois venu le moment d'entrer en contact avec les travailleuses et les travailleurs, on se heurte à leur manque de disponibilité. Que faire ?	Il faut travailler de concert avec le Service des ressources humaines de l'entreprise et les déléguées et délégués syndicaux. On doit profiter des pauses, des heures de dîner, bref, des moments où les travailleuses et les travailleurs sont disponibles et, conséquemment, plus réceptifs pour en arriver rapidement à l'offre proprement dite. Le discours doit être bref et efficace.
Comment évaluer la portée des premières activités promotionnelles ?	On doit utiliser le réseau de communication préétabli, s'assurer de la circulation de l'information dans chaque entreprise choisie et fixer des délais pour rendre compte de la situation et, si cela est nécessaire, modifier les stratégies prévues. On peut aussi offrir les services d'une personne de la commission scolaire ou du groupe d'alphabétisation populaire autonome ayant une expertise, laquelle accompagnera la ou le responsable de l'entreprise tout au long de la démarche promotionnelle.

SÉQUENCE N^{O} 3

La séquence n^{o} 3 nous amène au cœur même de l'action, c'est-à-dire dans les entreprises en question. Elle permet de personnaliser l'intervention. En effet, c'est à ce moment que se forme au sein de l'entreprise le comité paritaire, noyau de la formation de base et milieu de travail. Toutefois, il se peut que, selon la dynamique de l'entreprise et les contacts établis, ce comité ait déjà été mis sur pied au moment de la séquence de sensibilisation. Le comité paritaire a pour tâches d'analyser les besoins tant de l'entreprise que des travailleuses et des travailleurs et de recruter parmi ces derniers les adultes pour qui la formation répond aux besoins déterminés. Une fois ces tâches accomplies, il est alors possible de déterminer les conditions nécessaires à la mise en œuvre de la formation et de voir à la constitution des groupes de formation.

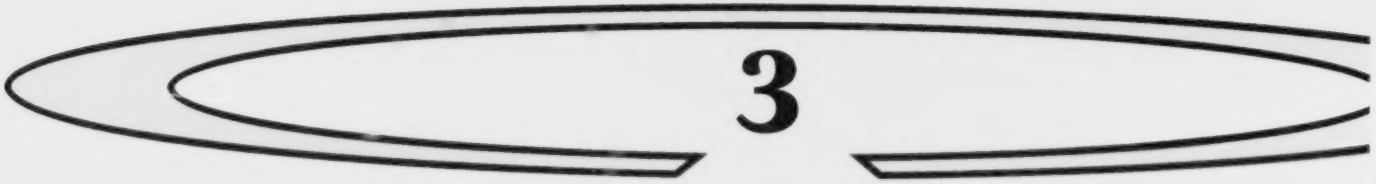


3

Plan de route

Tableau synthèse des objectifs de la séquence n° 3

Objectif 3.1	• Connaître le profil de l'entreprise utile au projet de formation (historique de l'entreprise et de la formation déjà donnée, besoins comblés, résistance rencontrée, solutions apportées, etc.).
Objectif 3.2	• Déterminer les besoins et préciser les attentes de l'entreprise.
Objectif 3.3	• Organiser et effectuer l'analyse des besoins des travailleuses et des travailleurs.
Objectif 3.4	• Mettre sur pied un comité paritaire, si cela n'a pas déjà été fait à la séquence de sensibilisation, ayant pour tâche de suivre la démarche de formation, de sa planification à son évaluation.



Objectif 3.5	• Déterminer les conditions nécessaires à la mise en œuvre de la formation : coûts et budget, calendrier, horaire, conditions de mise en disponibilité, lieux de formation, modes de recrutement, modalités de classement des travailleuses et des travailleurs et modalités de transfert des apprentissages.
Objectif 3.6	• Recruter les adultes pour qui la formation répond à des besoins. • Clarifier les possibilités et les limites de la formation de base.
Objectif 3.7	• Constituer un ou des groupes de formation.

3

Objectif 3.1	• Connaître le profil de l'entreprise utile au projet de formation (historique de l'entreprise et de la formation déjà donnée, besoins comblés, résistance rencontrée, solutions apportées, etc.).

Activités suggérées	• Cibler les ressources humaines des différentes sphères d'activité et de gestion de l'entreprise rattachées au projet de formation de base afin de former le comité paritaire, s'il n'a pas déjà été mis sur pied à la séquence de sensibilisation : gestionnaires, contremaîtres, directrice ou directeur de la qualité, déléguées et délégués syndicaux et sociaux, etc.
Matériel de référence	• Organigramme et documentation de l'entreprise.

Objectif 3.2	• Déterminer les besoins et préciser les attentes de l'entreprise.

Activités suggérées	• Étude et analyse de la documentation relative à l'entreprise. • Tenue de réunions. • Entrevues avec les différentes ressources humaines mentionnées à l'objectif 3.1.
Matériel de référence	• Documentation produite par les entreprises. • Questionnaires maison. • Cadres de référence conçus par des commissions scolaires ou des groupes d'alphabétisation populaire autonomes.

3

Objectif 3.3	• Organiser et effectuer l'anlayse des besoins des travailleuses et des travailleurs.

Activités suggérées	• Collecte de données sur les besoins particuliers des travailleuses et des travailleurs au moyen de questionnaires, de tests, de réunions, de rencontres individuelles, etc. • Analyse des données et rédaction d'un rapport pour l'employeur et le syndicat.
Matériel de référence	• Questionnaires sur les caractéristiques et les besoins des travailleuses et des travailleurs. • Tests de classement des commissions scolaires et des groupes d'alphabétisation populaire autonomes. • Guides d'implantation des services de formation en entreprise conçus par différents organismes.

3

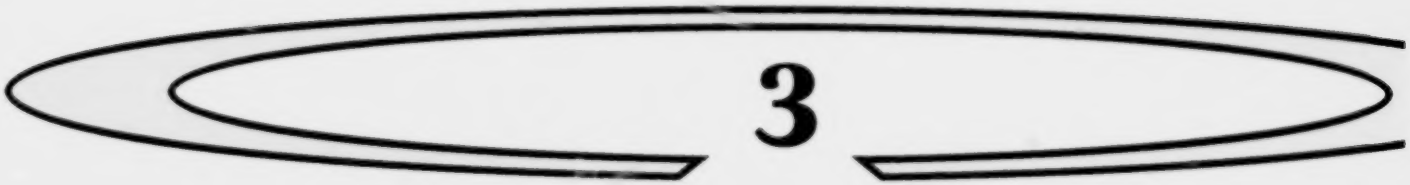
Objectif 3.4	• Mettre sur pied un comité paritaire, si cela n'a pas déjà été fait à la séquence de sensibilisation, ayant pour tâche de suivre la démarche de formation, de sa planification à son évaluation.

Activités suggérées	• Tenue de réunions structurées et efficaces. • Rédaction et diffusion des comptes rendus.
Matériel de référence	• Matériel d'animation de réunions. • Guides sur la démarche syndicale en formation de base produits par les syndicats.

3

Objectif 3.5	• Déterminer les conditions nécessaires à la mise en œuvre de la formation : coûts et budget, calendrier, horaire, conditions de mise en disponibilité, lieux de formation, modes de recrutement, modalités de classement des travailleuses et des travailleurs et modalités de transfert des apprentissages.

Activités suggérées	• À l'aide de l'information recueillie sur l'entreprise et ses composantes au cours des séquences précédentes, formulation d'une proposition comprenant les différents éléments nécessaires à la mise en œuvre et au déroulement de la formation. • Acceptation de cette proposition par le comité paritaire. Note : Les modalités d'évaluation dépendent des différents aspects à évaluer : les apprentissages (lire, écrire, compter), le savoir-être et le savoir-faire, la culture de formation de l'entreprise, la démarche dans son ensemble, les effets de la formation, les actions à entreprendre.
Matériel de référence	• Données recueillies au cours des séquences précédentes.



Objectif 3.6	• Recruter les adultes pour qui la formation répond à des besoins. • Clarifier les possibilités et les limites de la formation de base.

Activités suggérées	• Détermination des moyens de recrutement en collaboration avec le comité paritaire. • Diffusion de l'information sur le contenu de la formation générale, sur le contenu de la formation professionnelle et sur les liens existant entre ces deux types de formation en matière de préalables. • Tenue de séances d'information sur les besoins préalablement déterminés. • Tenue de rencontres, par secteur de travail, visant à démythifier la formation afin de cerner les peurs et les préjugés, d'encourager les adultes à s'inscrire aux activités de formation et de valoriser la possibilité d'apprendre.
Matériel de référence	• Guides d'implantation des services de formation en entreprise conçus par différents organismes.

3

Objectif 3.7	• Constituer un ou des groupes de formation.

Activités suggérées	• Constitution de groupes de formation, selon un modèle qui respecte les conditions de l'organisme de formation, du ministère de l'Éducation du Québec, dans le cas de certains services d'enseignement, et de l'entreprise.
Matériel de référence	• Liste des personnes recrutées. • Résultats des tests de classement. • Horaire des travailleuses et des travailleurs. • Horaire de disponibilité des locaux. • Matériel conçu par des commissions scolaires et des groupes d'alphabétisation populaire autonomes.

3

Carte routière - Affirmations, scénarios possibles ou questions -	Voie de sortie - Pistes de solutions -
Voilà, les activités de promotion ont porté fruit, puisqu'une des entreprises choisies est intéressée à planifier une démarche de formation. Cependant, les ressources humaines désignées par l'entreprise à cet effet ont très peu de disponibilité et ne semblent pas au fait des enjeux et du type de participation qu'on attend d'elles. Que faire?	Même si cela est parfois contraignant, il est essentiel de s'adapter à la disponibilité des ressources humaines de l'entreprise par différents moyens. Si la tenue de réunions permet de rejoindre plus de personnes à la fois, il peut cependant être nécessaire de rencontrer les ressources humaines de l'entreprise une à une. Mais, dans tous les cas, il importe de fournir le plus de renseignements possible sur l'offre de service proposée. Le fait d'avoir déjà effectué une vaste opération de promotion aide grandement au recrutement.
Que faire s'il y a des chevauchements ou des dédoublements avec les activités syndicales et une répétition de l'information donnée?	La structuration du partenariat prévue dans les première et deuxième séquences permet bien souvent d'éviter les chevauchements, les dédoublements et la répétition de l'information. Le fait de conserver tout au long de la démarche les mêmes ressources humaines de l'entreprise empêche les sempiternels recommencements. Tout comme on doit s'adapter à la disponibilité des ressources de l'entreprise, il faut aussi suivre les travaux des partenaires, tel le syndicat, et veiller à ce qu'y soient intégrées les différentes étapes de planification.

3

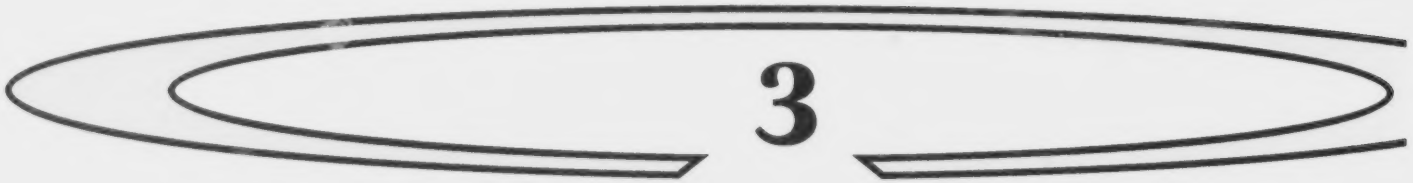
Carte routière - Affirmations, scénarios possibles ou questions -	Voie de sortie - Pistes de solutions -
Que doit-on savoir sur l'entreprise?	On doit limiter la collecte de données sur l'entreprise à ce qui est utile à la démarche de formation. Il faut éviter de s'intégrer dans la culture de formation de l'entreprise. Le questionnaire servant à la collecte de données doit être adapté aux caractéristiques de l'entreprise en question et permettre de recueillir le plus de renseignements pertinents possible. Il est important d'établir une relation de confiance et d'être à l'écoute, afin de pouvoir proposer ultérieurement des stratégies de formation en rapport avec les réalités de l'entreprise.
Le fait d'être membre du comité paritaire peut être considéré comme une surcharge de travail.	Le projet de formation touche tout le comité paritaire et non seulement une ou deux personnes; les responsabilités doivent être également partagées entre les membres. Les réunions doivent être structurées et efficaces, tout en favorisant la participation de toutes et de tous.

3

Carte routière - Affirmations, scénarios possibles ou questions -	Voie de sortie - Pistes de solutions -
Comment doit-on planifier les horaires de travail et de formation ainsi que la durée des sessions de formation?	Il est important de prévoir, dans la séquence précédente, les périodes de production de pointe et les périodes de vacances pouvant occasionner des conflits d'horaires. Une session de formation devrait s'étendre sur une période de 60 heures. D'autres sessions pourraient s'ajouter à la suite de l'évaluation de la première. La formation peut être donnée à raison de deux à cinq heures par semaine. Par ailleurs, il peut être nécessaire de sensibiliser l'employeur au fait que, pour les travailleuses et les travailleurs, suivre une formation ajoute à leurs différentes et nombreuses responsabilités. Ainsi, l'employeur sera plus enclin à résoudre les conflits d'horaires potentiels. Il peut être intéressant de favoriser un investissement de temps partagé entre les travailleuses et les travailleurs et l'employeur en ce qui a trait aux responsabilités.
Les lieux où se déroulent les sessions de formation figurent aussi parmi les conditions de réussite de celles-ci.	Il est important d'utiliser des locaux aménagés de façon à favoriser une exploitation maximale de toutes les composantes du processus cognitif. De plus, les locaux doivent être situés près du lieu de travail. Il faut éviter les lieux mal insonorisés et trop passants.

3

Carte routière - Affirmations, scénarios possibles ou questions -	Voie de sortie - Pistes de solutions -
Il est difficile d'obtenir de l'employeur qu'il libère les travailleuses et les travailleurs de leurs fonctions pour assister aux réunions d'information.	L'horaire des réunions d'information doit être souple : jour, soir, nuit, en dehors des heures de travail, etc. Ces réunions doivent avoir été prévues au moment des contacts avec les partenaires influents (objectifs 2.3 et 3.1) auprès desquels on aura aussi fait valoir l'importance de telles réunions quant aux facteurs de réussite du projet.
Certains partenaires de l'entreprise ne sont pas présents aux activités de recrutement malgré leur volonté d'y participer au départ, ce qui a un effet négatif sur le recrutement même.	On doit maintenir les activités prévues. Il faut que chaque intervention marque une étape et qu'on sente l'évolution de la démarche. Bien souvent, il faut du temps pour que les mentalités changent et qu'une plus grande participation de tous les partenaires se manifeste.
Le recrutement est entravé par des problèmes internes de l'entreprise. Que faire?	Les problèmes internes de l'entreprise doivent être connus dès le départ. Ainsi, on peut faire les aménagements qui s'imposent, tout en laissant aux parties intéressées le soin de régler leurs propres problèmes.



Carte routière - Affirmations, scénarios possibles ou questions -	Voie de sortie - Pistes de solutions -
Tout marche rondement sauf…le recrutement. Que faire?	Souvent la peur des préjugés tout comme la peur d'être congédié par suite du dévoilement d'un besoin de formation de base sont à l'origine d'une certaine résistance. Ces peurs doivent être atténuées de concert avec l'ensemble des partenaires de l'entreprise, même avec ceux ne siégeant pas au comité paritaire. On doit aussi être en mesure de garantir la confidentialité des dossiers. Enfin, il faut privilégier la participation volontaire et ne pas accélérer le processus de recrutement, malgré l'importance des besoins. Il vaut mieux annoncer qu'il y aura des inscriptions continues ou d'autres sessions de formation.
L'évaluation des besoins peut-elle être complète, dès les premiers contacts avec les travailleuses et les travailleurs?	Il arrive que les besoins se précisent au cours des activités de formation. C'est pourquoi il ne faut pas trop tarder à les mettre en œuvre. Par contre, il faut tout de même avoir déjà pris le temps d'évaluer le plus complètement possible les besoins.

3

Carte routière - Affirmations, scénarios possibles ou questions -	Voie de sortie - Pistes de solutions -
L'analyse des besoins : une étape extrêmement importante dans la démarche de formation.	Dans un contexte de formation intégrée, c'est-à-dire qui allie contenus éducatifs théoriques et situations fonctionnelles, il faut faire les harmonisations nécessaires entre les besoins de formation des travailleuses et des travailleurs (communication orale, écrite, habiletés génériques, etc), leurs tâches ainsi que leurs responsabilités personnelles, sociales et professionnelles.
Les besoins des travailleuses et des travailleurs et ceux de l'employeur ne sont pas nécessairement les mêmes.	Il est important de distinguer les besoins des travailleuses et des travailleurs de ceux de l'employeur pour que, dans la prochaine séquence, on puisse formuler des objectifs en conséquence. Il faut aussi, par la même occasion, distinguer les besoins de formation générale des besoins de formation professionnelle.
Des problèmes de financement se posent quand vient le temps de constituer les groupes de formation, en raison du taux d'encadrement imposé aux commissions scolaires par le ministère de l'Éducation.	Il faut trouver des moyens de partager les ressources avec les différents partenaires associés à la démarche de formation : l'entreprise, la SQDM et les groupes d'alphabétisation populaire autonomes.

SÉQUENCE N° 4

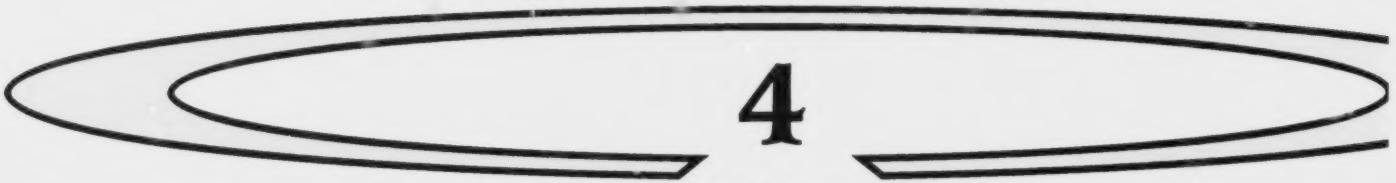
La séquence n° 4 traite de formation proprement dite. En effet, tous les aspects de cette séquence sont directement liés aux activités de formation. C'est ici qu'on élabore le plan général de formation et choisit le personnel enseignant. Une fois en place, ce dernier doit suivre une session de perfectionnement conçue en fonction de son expérience et de ses besoins. La mise en œuvre des activités de formation, quant à elle, fait l'objet de la séquence n° 5.

4

Plan de route

Tableau synthèse des objectifs de la séquence n° 4

Objectif 4.1	• Conclure un protocole d'entente avec l'entreprise et les autres partenaires.
Objectif 4.2	• Traduire les besoins en objectifs généraux de formation et en compétences attendues en vue, entre autres choses, du transfert des apprentissages (plan général de formation).
Objectif 4.3	• Faire l'inventaire des moyens et du matériel nécessaires au perfectionnement du personnel enseignant, y compris ceux essentiels à l'assimilation de la culture de l'entreprise et du matériel didactique et, au besoin, prévoir la conception de nouveau matériel.
Objectif 4.4	• Choisir le personnel enseignant.



Objectif 4.1	• Conclure un protocole d'entente avec l'entreprise et les autres partenaires.

Activités suggérées	• À l'aide des conditions de formation déterminées à l'objectif 3.5, proposition d'un protocole d'entente clair et précis. • Discussion et, s'il y a lieu, modification du protocole, puis signature de ce dernier par les parties intéressées (entreprise, syndicat, organisme de formation).
Matériel de référence	• Guides d'implantation d'une démarche de formation de base et milieu de travail conçus par des commissions scolaires et des groupes d'alphabétisation populaire autonomes.

4

Objectif 4.2	• Traduire les besoins en objectifs généraux de formation et en compétences attendues en vue, entre autres choses, du transfert des apprentissages (plan général de formation).

Activités suggérées	• Utilisation des différentes méthodes de formulation d'objectifs. • Détermination des problèmes qui entravent ou pourraient entraver le déroulement des activités de formation : conflits de travail, racisme, toxicomanie, etc. • Discussion sur ces problèmes avec le comité paritaire.
Matériel de référence	• Cadres de référence pour la formation de base et milieu de travail.

4

Objectif 4.3	• Faire l'inventaire des moyens et du matériel nécessaires au perfectionnement du personnel enseignant, y compris ceux essentiels à l'assimilation de la culture de l'entreprise et du matériel didactique et, au besoin, prévoir la conception de nouveau matériel.

Activités suggérées	• Collecte de tous les renseignements relatifs à l'entreprise et au syndicat. • Compilation des principaux documents dont les travailleuses et les travailleurs doivent se servir dans l'exercice de leurs fonctions, afin d'avoir du matériel dit authentique. • Tri du matériel de l'organisme de formation en fonction des caractéristiques de l'entreprise en question. • Consultation, au besoin, de matériel utilisé par d'autres organismes de la région ou d'autres régions.
Matériel de référence	• Convention collective des entreprises en question. • Documents concernant le fonctionnement de chaque entreprise. • Catalogues de centres de documentation. • Matériel produit par des commissions scolaires et des groupes d'alphabétisation populaire autonomes.

4

Objectif 4.4	• Choisir le personnel enseignant.

Activités suggérées	• Si cela est possible, recours au soutien d'une personne possédant une solide expérience en formation de base et milieu de travail tout au long de la démarche. • Utilisation de certains mécanismes prévus au sein de l'organisme de formation : conventions collectives, régies de gestion, etc. • Planification d'une session de perfectionnement plus ou moins longue selon l'expérience que le personnel disponible a de ce type de formation. Néanmoins, offre d'un minimum de perfectionnement adapté aux caractéristiques du milieu ciblé.
Matériel de référence	• Convention collective des commissions scolaires. • Règles de gestion du groupe d'alphabétisation populaire autonome. • Cadres de référence pour la formation de base et milieu de travail. • Guides d'implantation d'une démarche de formation de base et milieu de travail conçus par des commissions scolaires et des groupes d'alphabétisation populaire autonomes.

4

Carte routière - Affirmations, scénarios possibles ou questions -	Voie de sortie - Pistes de solutions -
De quoi se sert-on pour définir le contenu du protocole d'entente?	Le protocole d'entente est directement lié aux conditions de mise en œuvre des activités de formation (objectif 3.5) ainsi qu'à la clarification des besoins de l'entreprise et de ceux des travailleuses et des travailleurs (objectifs 3.2 et 3.3). Il faut s'assurer d'avoir bien atteint ces objectifs.
Le protocole d'entente est-il valide pour un temps donné?	Il est important de bien indiquer le début et la fin de l'entente. On renouvellera celle-ci en fonction de nouveaux besoins déterminés à la suite de l'évaluation des activités de formation. Dans ce cas, il faut reprendre le recrutement (objectif 3.6) et rédiger un nouveau protocole d'entente (objectif 4.1).
Doit-on privilégier un type de connaissances et d'habiletés à acquérir plutôt qu'un autre?	Tous les types de connaissances et d'habiletés doivent être pris en considération pour la formulation des objectifs d'apprentissage, la détermination des compétences attendues de même que pour les activités d'évaluation et de transfert des apprentissages. Il faut, en ce sens, sensibiliser toutes les parties et les informer de ce type d'approche. On ne doit pas oublier d'intégrer des notions de communication orale et écrite.

4

Carte routière - Affirmations, scénarios possibles ou questions -	Voie de sortie - Pistes de solutions -
Doit-on privilégier certains contenus de formation?	Les contenus de formation sont en fonction des besoins et du classement de chaque personne. Il faut donc être en mesure d'offrir l'ensemble des services d'enseignement prévus dans le *Régime pédagogique applicable aux services éducatifs pour les adultes en formation générale* du ministère de l'Éducation.
Le personnel enseignant entre souvent en jeu une fois plusieurs séquences terminées. Doit-on en tenir compte?	Il est absolument nécessaire d'informer le personnel enseignant des séquences terminées afin d'éviter qu'il recommence inutilement le travail, ce qui peut avoir comme effet de démotiver les travailleuses et les travailleurs. La définition des tâches doit être précise et établie en fonction du contexte de l'entreprise. S'il est possible de sélectionner le personnel, on peut alors utiliser des grilles conçues à cet effet en fonction du contexte de formation de base et milieu de travail. Le personnel enseignant doit être associé le plus tôt possible à la démarche.

4

Carte routière - Affirmations, scénarios possibles ou questions -	Voie de sortie - Pistes de solutions -
Le personnel enseignant désigné pour donner la formation ne connaît pas très bien le concept de formation en entreprise, le milieu relatif à l'entreprise en question ou le matériel dit authentique. Que faire?	Il faut prévoir du temps pour que le personnel enseignant visite l'entreprise, rencontre les différents partenaires, prenne connaissance du matériel utilisé quotidiennement au travail pour pouvoir l'intégrer à la formation. Dans le cas où le personnel enseignant est très peu familiarisé avec le milieu de l'entreprise, il ne faut pas hésiter à lui faire faire plus d'une visite et même à lui offrir une session de perfectionnement le renseignant sur l'éthique d'action en entreprise. Par ailleurs, comme les formules d'enseignement et apprentissage sont souvent différentes de celles utilisées pour la formation offerte dans les lieux mêmes de l'organisme de formation, une session de perfectionnement en ce qui concerne ces formules peut également être offerte au personnel enseignant. Ce dernier doit être soutenu du début à la fin de la formation. La tenue de réunions hebdomadaires permet en outre de faire le point et d'effectuer un « contrôle de qualité ».

SÉQUENCE N^{O} 5

La séquence n^{o} 5 porte sur la mise en œuvre des activités de formation. C'est à ce moment qu'on précise le plan de cours sous forme de sous-objectifs établis en fonction des objectifs généraux définis et qu'on détermine les formules d'enseignement et apprentissage ainsi que le matériel à utiliser. À cet égard, il importe de considérer et d'inventorier le matériel utilisé au sein de l'entreprise, soit le matériel dit authentique. Évidemment, c'est dans la présente séquence que les activités de formation se déroulent, y compris celles liées à l'évaluation formative incluant l'autoévaluation.

5

Plan de route

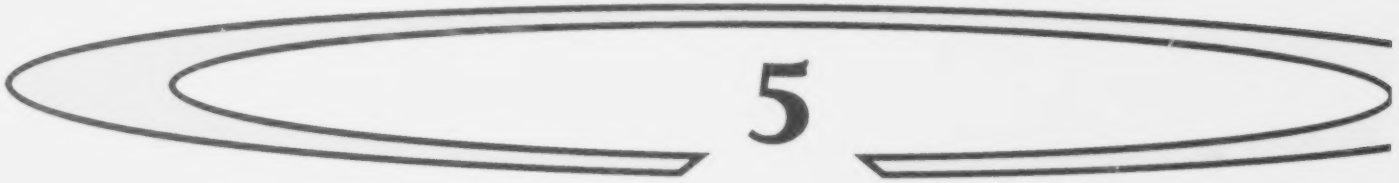
Tableau synthèse des objectifs de la séquence n° 5

Objectif 5.1	• Confirmer auprès des travailleuses et des travailleurs les renseignements recueillis au cours des troisième et quatrième séquences et les sensibiliser à la problématique de la formation de base et au projet de formation.
Objectif 5.2	• Entériner le protocole d'entente conclu à l'objectif 4.1 et, s'il y a lieu, le réviser en collaboration avec tous les partenaires (entreprise, syndicat, travailleuses et travailleurs, personnel enseignant).
Objectif 5.3	• Élaborer le plan de cours en fonction des besoins, des objectifs généraux et des compétences attendues, tels qu'ils sont définis dans le plan général de formation à l'objectif 4.2.
Objectif 5.4	• Donner la formation.

5

Objectif 5.1	• Confirmer auprès des travailleuses et des travailleurs les renseignements recueillis au cours des troisième et quatrième séquences et les sensibiliser à la problématique de la formation de base et au projet de formation.

Activités suggérées	• Explication du processus de traduction des besoins en objectifs de formation et en résultats attendus.
Matériel de référence	• Matériel d'animation de réunions.



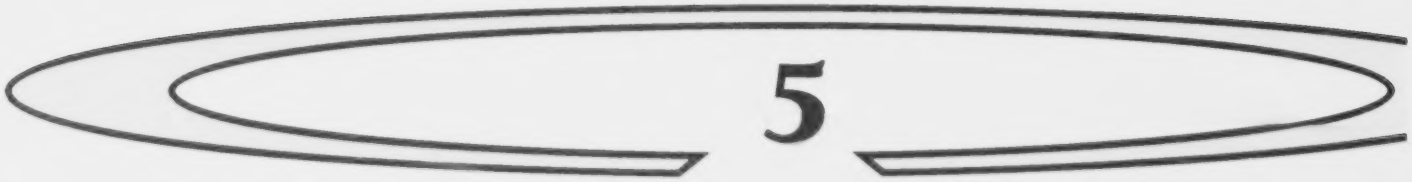
Objectif 5.2	• Entériner le protocole d'entente conclu à l'objectif 4.1 et, s'il y a lieu, le réviser en collaboration avec tous les partenaires (entreprise, syndicat, travailleuses et travailleurs, personnel enseignant).

Activités suggérées	• Collecte de réactions des adultes à la formation en cours : apprentissages effectués en fonction des besoins de départ. • Compilation de l'information sur l'évolution du processus de formation, et ce, au cours de son déroulement. • Communication constante, simple et ouverte avec tous les partenaires en cause.
Matériel de référence	• Cahier de bord du personnel enseignant.

5

Objectif 5.3	• Élaborer le plan de cours en fonction des besoins, des objectifs généraux et des compétences attendues, tels qu'ils sont définis dans le plan général de formation à l'objectif 4.2.

Activités suggérées	• Définition d'une série d'objectifs terminaux établis en fonction des objectifs généraux (voir objectif 4.2) et selon les critères suivants : - la prise en considération de tous les types de connaissances et d'habiletés à développer; - le passage du concret à l'abstrait; - le passage de l'expérience et des acquis à des domaines d'apprentissage nouveaux pour les adultes; - la tenue d'activités en rapport avec les tâches quotidiennes exigées au travail. • Formulation des objectifs intermédiaires et détermination du temps nécessaire à l'atteinte de chacun d'eux en fonction du temps alloué à la formation. • Rédaction du plan de cours. • Élaboration des activités d'apprentissage pour chacun des objectifs intermédiaires et détermination des méthodes et du matériel à utiliser, lesquelles seront ajustées au fur et à mesure. • Préparation d'activités à faire entre les cours par les adultes, s'il y a lieu. • Détermination des mesures d'évaluation formative à l'aide du matériel d'évaluation du ministère de l'Éducation, de la commission scolaire et du groupe d'alphabétisation populaire autonome.



Matériel de référence	• Comptes rendus des différentes réunions tenues depuis le début du processus de formation. • Matériel andragogique conçu par les commissions scolaires et les groupes d'alphabétisation populaire autonomes.

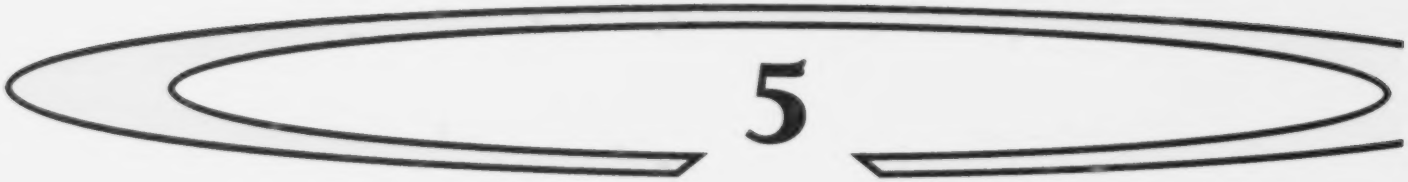
5

Objectif 5.4	• Donner la formation.

Activités suggérées	• Réalisation des activités prévues en tenant compte : - du choix des matières selon les besoins préalablement déterminés; - de la mise en place d'un climat favorisant l'exploration, la découverte, l'échange d'idées et d'expériences positives et stimulantes; - de la nécessité de faire participer activement les adultes au moyen de différentes formules telles que le travail en groupe, à deux; - de l'importance pour l'adulte d'être soutenu par ses collègues et le personnel enseignant au cours de la formation ou de la conseillance; - du respect des principes andragogiques de base; - de la nécessité de l'évaluation formative, dont l'évaluation par chaque adulte des différentes activités, celle de la participation de l'adulte et de sa satisfaction, par de courtes sécances d'évaluation formative ayant lieu à la fin de chaque cours; - de l'importance de maintenir la préoccupation relative au transfert des apprentissages en se reportant aux contenus d'enseignement et apprentissage, aux activités de travail et au matériel dit authentique.
Matériel de référence	• Programmes, matériel andragogique, matériel d'apprentissage et matériel d'évaluation de la formation du ministère de l'Éducation, des commissions scolaires et des groupes d'alphabétisation populaire autonomes. • Questionnaires maison.

5

Carte routière - Affirmations, scénarios possibles ou questions -	Voie de sortie - Pistes de solutions -
En quoi consiste le plan de cours?	Comme tous les plans de cours, celui utilisé en formation de base et milieu de travail comprend des lignes directrices, des objectifs d'enseignement et apprentissage, une banque de contenus, des formulaires andragogiques à utiliser, etc. Cependant, le personnel enseignant ne doit pas nécessairement respecter à la lettre le plan de cours. En effet, il doit faire preuve de souplesse et adapter le plan de cours, au fur et à mesure, aux besoins, au rythme et aux problèmes d'apprentissage ainsi qu'aux succès des travailleuses et des travailleurs en formation.
Les adultes peuvent montrer une certaine résistance à l'égard des formules andragogiques. Ils sont déroutés, ayant été habitués à une approche et à des formules plus traditionnelles.	Il est essentiel d'expliquer d'entrée de jeu les raisons qui justifient l'approche et les formules utilisées durant la formation. Il faut, dans certains cas, rassurer les adultes quant à l'efficacité de la formation dite intégrée et préciser qu'elle allie contenus éducatifs théoriques et situations fonctionnelles, car ils peuvent avoir l'impression que seul l'aspect fonctionnel compte. Les apprentissages doivent être axés sur l'acquisition de connaissances et le développement d'habiletés qui se traduisent par de nouvelles compétences, lesquelles sont vérifiées dans le transfert. De plus, on doit tenir compte du volet de la communication orale et écrite dans l'enseignement et apprentissage du français.



Carte routière - Affirmations, scénarios possibles ou questions -	Voie de sortie - Pistes de solutions -
L'apprentissage du français peut mieux répondre aux besoins que l'apprentissage d'autres matières.	Comme pour tout autre contenu, on doit s'adapter aux besoins du groupe.
L'atelier de français de la semaine est donné à l'aide d'un formulaire de demande d'achat. Hélas! le formulaire en question suscite de vives critiques de la part des travailleuses et des travailleurs assignés à l'expédition et à la réception. Résultat : il n'y a pas moyen de se concentrer sur le français, les discussions sont nombreuses et l'heure est à la controverse…	Cette situation fait ressortir l'importance de faire approuver, au préalable, le choix du matériel à utiliser par les membres du comité paritaire.

5

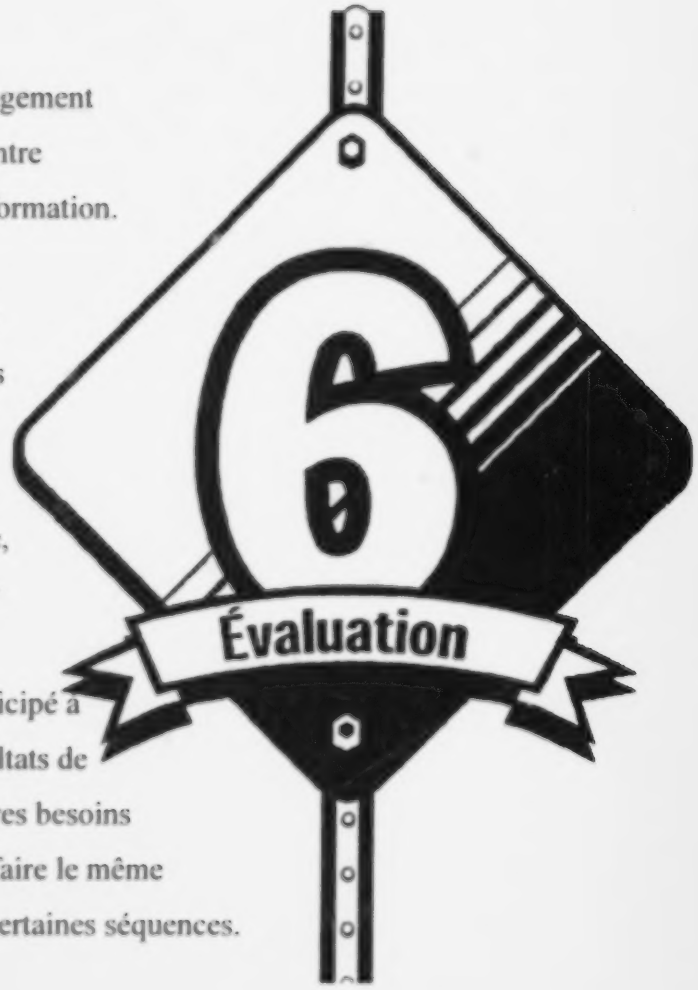
Carte routière - Affirmations, scénarios possibles ou questions -	Voie de sortie - Pistes de solutions -
Qu'en est-il du matériel à utiliser ?	Comme la formation est de type intégré, qui allie contenus éducatifs théoriques et situations fonctionnelles, rappelons-le, il est nécessaire d'utiliser du matériel dit authentique, soit le matériel utilisé par les travailleuses et les travailleurs pour l'exécution de leurs différentes tâches. De plus, ce matériel doit être mis à jour régulièrement. Le matériel plus traditionnel doit, quant à lui, être peu à peu intégré à la formation. Le matériel dit authentique peut toutefois devenir moins stimulant étant donné qu'il se rapporte aux tâches quotidiennes des travailleuses et des travailleurs. C'est pourquoi il faut aussi utiliser du matériel provenant de l'extérieur et lié à d'autres types d'activités, comme celles de la vie quotidienne. La variété des sujets traités stimule les apprentissages et favorise un transfert simultané de ceux-ci.
Malgré l'enthousiasme de départ et le bon déroulement de la formation, les travailleuses et les travailleurs les plus démunis ont tendance à vouloir décrocher.	L'offre d'un service d'appui pédagogique ou en petits groupes peut aider à prévenir le décrochage. Par contre, il ne faut pas outrepasser les limites de la formation proprement dite.

5

Carte routière - Affirmations, scénarios possibles ou questions -	Voie de sortie - Pistes de solutions -
Le nombre de personnes inscrites à une formation de premier ou de second cycle du secondaire, à la suite de l'évaluation de leurs besoins et des tests de classement, est souvent peu élevé. Comment répondre à leurs besoins, et faire face à de faibles rapports élèves-enseignant qui sont très coûteux pour toutes les parties?	On peut proposer aux adultes de suivre une formation à temps partiel dans un organisme de formation ou envisager d'autres sources de financement en collaboration avec les partenaires. Cette dernière possibilité a pour avantage de permettre aux travailleuses et aux travailleurs de suivre la formation dans leur contexte de travail.
Une bonne et constante communication entre tous les partenaires tout au long des activités de formation est un gage de réussite. Encore faut-il que tous les partenaires soient disponibles…	Il faut utiliser tous les moyens et les moments permettant de faciliter la communication et de rendre accessible l'information sur le déroulement de la formation à toutes et à tous, et ce, en tout temps. Ici comme ailleurs, la créativité n'a pas de limites.

SÉQUENCE N^{O} 6

La séquence n^{o} 6 est celle qui permet de porter un jugement sur les séquences précédentes, puisqu'elle porte, entre autres choses, sur l'évaluation de la démarche de formation. Cette évaluation comprend deux volets : l'évaluation des apprentissages et l'évaluation de l'ensemble de la démarche effectuée. L'évaluation des apprentissages se fait auprès des adultes avec les moyens prévus à cet effet, y compris toute la dynamique des activités de transfert des apprentissages. L'évaluation de l'ensemble de la démarche vise, quant à elle, tous les partenaires en cause. Il s'agit surtout ici de mesurer les effets de la démarche de formation sur l'ensemble du fonctionnement et de la production de l'entreprise ayant participé à un projet de formation de base et milieu de travail. Les résultats de ces évaluations permettent de déterminer, s'il y a lieu, d'autres besoins et, si tel est le cas, il faut alors reprendre l'autoroute pour refaire le même parcours séquence après séquence ou ne recommencer que certaines séquences.



6

Plan de route

Tableau synthèse des objectifs de la séquence n° 6

Objectif 6.1	• Évaluer la démarche de formation, sa réussite, ainsi que les apprentissages et le transfert des apprentissages effectués.
Objectif 6.2	• Évaluer, en collaboration avec tous les partenaires, les résultats qualitatifs et quantitatifs de la démarche de formation relativement au fonctionnement et à la production de l'entreprise et déterminer les actions à entreprendre ensuite.
Objectif 6.3	• Utiliser les résultats pour la détermination de nouvelles activités de sensibilisation.

6

Objectif 6.1	• Évaluer la démarche de formation, sa réussite, ainsi que les apprentissages et le transfert des apprentissages effectués.

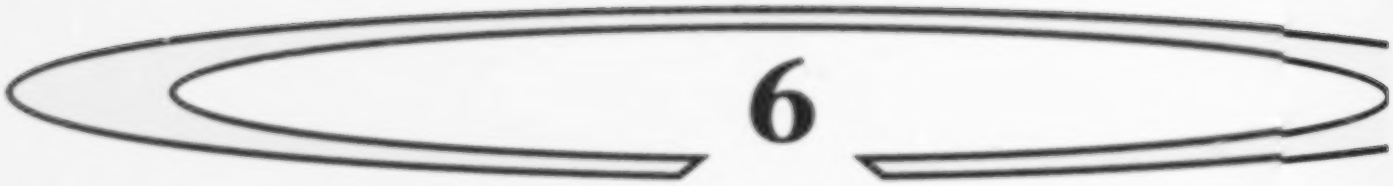
Activités suggérées	• Utilisation de grilles existantes adaptées au milieu et aux contenus à évaluer. • Établissement de liens entre les séances d'évaluation tenues durant la démarche (séquence n° 5) et l'évaluation finale. • Tenue d'activités d'évaluation avec tous les partenaires ayant participé à la démarche : travailleuses et travailleurs, personnel enseignant, personnel de gestion de l'entreprise, personnel syndical, commissions scolaires et groupes d'alphabétisation populaire autonomes. • Remise d'une attestation de formation ou, selon le cas, des unités accumulées.
Matériel de référence	• Matériel d'évaluation du ministère de l'Éducation, des commissions scolaires et des groupes d'alphabétisation populaire autonomes. • Cadres de référence de la formation de base et milieu de travail conçus par des commissions scolaires et des groupes d'alphabétisation populaire autonomes.

6

Objectif 6.2	• Évaluer, en collaboration avec tous les partenaires, les résultats qualitatifs et quantitatifs de la démarche de formation relativement au fonctionnement et à la production de l'entreprise et déterminer les actions à entreprendre ensuite.

Activités suggérées	• En fonction des objets et des modalités d'évaluation définis dans le protocole d'entente, utilisation systématique de mesures d'effet. • Tenue d'une réunion du comité paritaire. • Après consultation de tous les partenaires et des évaluations, établissement, s'il y a lieu, d'une proposition concernant les actions à entreprendre. • Discussion et planification des actions à entreprendre.
Matériel de référence	• Questionnaires.

Évaluation



Objectif 6.3	• Utiliser les résultats pour la détermination de nouvelles activités de sensibilisation.
Activités suggérées	• Mise à jour des documents relatifs à la situation régionale en matière de formation de base et milieu de travail.
Matériel de référence	• Vidéos, témoignages relatifs à la situation régionale. • Liste des entreprises sensibilisées à la problématique de la formation de base et milieu de travail et du matériel utilisé. • Liste des entreprises qui ont offert de la formation de base et milieu de travail avec le nom des personnes-ressources, le nombre d'heures données, le nombre d'inscriptions, etc.

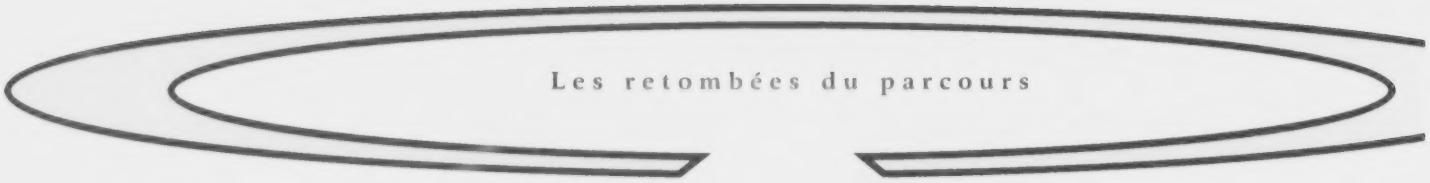
6

Carte routière - Affirmations, scénarios possibles ou questions -	Voie de sortie - Pistes de solutions -
Quand une formation est-elle terminée?	Si le recrutement et la clarification des possibilités et des limites de la formation (objectifs 3.5 et 4.1) sont terminés, la fin de la formation correspondra à l'atteinte des résultats attendus, à l'évaluation des apprentissages et de la démarche et à la mise en œuvre des activités de transfert des apprentissages. À la suite de ces actions, une nouvelle entente peut être élaborée.
Si la détermination des résultats attendus est imprecise, il en ira de même de l'évaluation des apprentissages. Par ailleurs, si on se limite à l'évaluation des contenus notionnels, on n'obtiendra que très peu de données quant à l'acquisition de nouvelles connaissances et au développement de nouvelles habiletés.	Dans les deux cas, on constate, encore une fois, l'importance de bien atteindre les objectifs 3.5 et 4.1.

6

Carte routière - Affirmations, scénarios possibles ou questions -	Voie de sortie - Pistes de solutions -
Quelle est la différence entre l'évaluation des apprentissages et la mesure d'effet?	L'évaluation des apprentissages est axée sur les connaissances et les habiletés que l'adulte a acquises. La mesure d'effet, pour sa part, se rapporte surtout aux changements concrets observés au sein de l'entreprise même, notamment en ce qui a trait à la culture de la formation de celle-ci, à la gestion des ressources humaines, au contexte de formation continue, au savoir-faire et au savoir-être des travailleuses et des travailleurs, à leurs nouvelles connaissances et à leurs nouvelles habiletés à la suite de la formation ainsi qu'au fonctionnement et à la production de l'entreprise.
Comment obtenir une mesure d'effet complète et efficace?	Il faut prendre le temps de faire la collecte de commentaires à l'aide d'un matériel prévu à cet effet, en rencontrant tous les partenaires en groupe ou individuellement. Une réunion du comité paritaire permettra de faire le bilan en fonction des résultats de la collecte.

Les retombées du parcours



Cette section de *L'autoroute de la formation de base et milieu de travail* porte sur la détermination des effets de la formation de base sur le rendement de l'entreprise. C'est une étape essentielle à franchir **à la fin du processus** séquentiel d'une telle formation. Elle constitue un temps de réflexion qui permet d'adapter les pratiques et surtout de faire le point sur **les résultats escomptés** par l'entreprise en fait de rendement.

La formation de base en milieu de travail est un exemple probant de formation continue avec des partenaires associés issus des milieux de l'éducation et de l'entreprise. C'est pourquoi la détermination des effets de cette formation sur le rendement de l'entreprise nécessite **l'engagement** de l'ensemble des actrices et des acteurs en cause dans toutes les séquences d'une démarche de formation de base en milieu de travail. Afin d'avoir une vue d'ensemble, consultez le *Tableau synthèse des objectifs des séquences de la formation de base par rapport à la détermination des effets de la formation sur le rendement de l'entreprise*.

Le texte qui suit décrit les composantes à considérer dans la mise en place d'une démarche menant à la détermination des effets de la formation sur le rendement de l'entreprise : les enjeux, les types d'évaluation, le transfert des apprentissages, les objets cibles, les collaborations attendues et les moments opportuns. Pour compléter ces données théoriques, l'annexe II propose des formules, un scénario et des grilles à utiliser dans la pratique.

La détermination des effets de la formation de base sur le rendement de l'entreprise soulève des enjeux pour tous les acteurs visés. Les enjeux diffèrent cependant selon le rôle de chacune et de chacun. En fait, ils doivent aider à mettre en lumière les possibilités et les limites des partenaires et les prémunir contre les risques, s'il y a lieu, qui sont inhérents à la détermination des effets.

Les tableaux qui suivent présentent les enjeux relatifs aux acteurs suivants :

- commissions scolaires et groupes d'alphabétisation populaire autonomes;
- partenaires de l'entreprise;
- travailleuses et travailleurs.

Commissions scolaires et groupes d'alphabétisation populaire autonomes

ENJEUX

- Maintenir un partenariat dynamique.
- Conserver un leadership dans la mise sur pied d'activités de formation et dans la détermination des effets.
- Maintenir des travailleuses et des travailleurs en formation.
- Prendre en considération le type d'entreprise dans le choix des ressources et des moyens andragogiques (contexte de formation sur mesure).
- Prendre en considération des changements du milieu de travail pour la création de nouvelles offres de service (contexte de formation continue).

PISTES DE SOLUTIONS

Parmi les enjeux, il en est un de taille pour les commissions scolaires et les groupes d'alphabétisation populaire autonomes, soit de maintenir le partenariat avec l'entreprise et ses constituantes, tant au début de la démarche de formation qu'à la fin, c'est-à-dire au moment de la détermination des effets. Par ailleurs, il appartient aux commissions scolaires et aux groupes d'alphabétisation populaire autonomes de conserver une certaine maîtrise des actions à accomplir voire d'en assumer le leadership en partenariat.

La détermination des effets a aussi comme enjeu de maintenir les travailleuses et les travailleurs en formation et de susciter leur intérêt à participer à d'autres activités de formation.

Un autre enjeu à ne pas négliger pour les commissions scolaires et les groupes d'alphabétisation populaire autonomes est la souplesse des moyens utilisés dans la détermination des effets selon qu'il s'agit de petites, de moyennes ou de grandes entreprises de production ou de services. En effet, les actions à accomplir et les moyens nécessaires ne sont pas standards ni uniformes, mais au contraire ils se rapprochent davantage des besoins de chaque entreprise et de sa culture de formation. C'est en quelque sorte l'enjeu de la formation sur mesure. Les résultats de la détermination des effets posent également comme enjeu la capacité d'adapter le matériel d'enseignement-apprentissage et les conditions d'ensemble d'une démarche de formation.

Enfin, la capacité des commissions scolaires et des groupes d'alphabétisation populaire autonomes à situer la détermination des effets dans un contexte de formation continue[1] et à faire valoir cette approche éducationnelle auprès de leurs partenaires relève aussi des enjeux à considérer. Ce contexte favorisera la mise en place d'autres activités de formation engendrées par la nécessité d'acquérir de nouvelles compétences au gré des changements qui surviennent dans le milieu de travail.

1. COMMISSION DE TERMINOLOGIE DE L'ÉDUCATION. *Vocabulaire de l'éducation*, 2e éd. rev. et corr., Québec, Les Publications du Québec, 1990, p. 131 : « Programme de formation axé sur l'acquisition, l'approfondissement ou la mise à jour de connaissances, et destiné à toute personne ayant déjà quitté l'école ».

Partenaires de l'entreprise

ENJEUX

- Promouvoir le développement de la culture de formation continue dans l'entreprise.
- Maintenir un partenariat créatif.
- Favoriser l'ouverture à l'émergence de nouveaux besoins chez les travailleuses et les travailleurs.
- Développer la capacité de fournir les réponses appropriées.

PISTES DE SOLUTIONS

La formation continue est considérée comme un critère d'excellence en entreprise et peut avoir des conséquences dans la dynamique de la concurrence. Par ailleurs, la formation de base en milieu de travail s'inscrit dans une optique de développement de la culture de formation de l'entreprise auprès de l'ensemble des partenaires: entreprise, syndicat, travailleuses et travailleurs.

Tout autant que les commissions scolaires et les groupes d'alphabétisation populaire autonomes, les partenaires de l'entreprise doivent faciliter le maintien du partenariat. Cela leur demandera une participation active à l'ensemble de la démarche de formation, y compris bien entendu à la détermination des effets. Il leur faudra donc adapter leurs modalités habituelles de travail, ce qui représente un autre enjeu à prendre en considération.

L'entreprise et le syndicat doivent être conscients que, parmi les résultantes de la détermination des effets, d'autres besoins de formation peuvent facilement être repérés par les travailleuses et les travailleurs. Dans le même ordre d'idées, l'effet de la formation peut aussi se faire sentir sur l'émergence de nouvelles capacités de la part du personnel à exprimer ses attentes sur différents plans dans le milieu de travail. L'entreprise doit donc être en mesure de faire face à ces éventualités, en tenant compte de ses moyens. Il est question ici d'un enjeu axé sur l'adoption et le développement d'attitudes d'ouverture aux changements engendrés par une activité de formation.

Travailleuses et travailleurs

ENJEUX

- Réinvestir les apprentissages dans son travail.
- Réinvestir les apprentissages dans sa vie personnelle et sociale.
- Acquérir, maintenir et développer une culture de formation continue.

PISTES DE SOLUTIONS

Les effets de la formation doivent être perçus par les travailleuses et les travailleurs comme des acquis à réinvestir en priorité dans leurs tâches quotidiennes. L'enjeu du transfert des apprentissages doit être au premier plan de toute formation de base suivie en entreprise.

Au moment de la détermination des effets, les travailleuses et les travailleurs devraient être en mesure d'exprimer ces effets par des exemples concrets pouvant se rattacher à différentes dimensions de l'organisation du travail. Il leur faudra, si besoin est, demander les ressources nécessaires pour ce faire et se considérer comme partie prenante à cette pratique. Il s'agit finalement d'utiliser leurs capacités de communication.

Cette habileté à communiquer leur permettra en plus d'exprimer des besoins de formation engendrés par les changements qui s'opèrent dans l'entreprise; c'est donc toute la notion de contexte de formation continue qui ressort ici. Les acquis auront aussi des effets sur la vie privée des travailleuses et des travailleurs. Ces derniers devraient être en mesure d'anticiper ces effets et d'en tirer le plus grand parti, notamment en appliquant leurs nouvelles connaissances à des activités de leur vie quotidienne.

Somme toute, pour l'ensemble des personnes visées, la détermination des effets permettra de mesurer les gains par rapport aux risques et de tirer le maximum de cette expérience.

Les conditions favorables à la détermination des effets

Il est important de prendre en considération certaines conditions dans la détermination des effets de la formation sur le rendement d'une entreprise. On tiendra compte, par exemple :

- de la prévention des obstacles tels que la peur du risque, de l'effort, de l'erreur, etc. (les obstacles doivent être précisés et discutés dès le départ);
- de la mise en place de mécanismes de communication officiels et officieux favorisant la cohérence entre l'offre de service et l'action;
- de la création d'un climat de confiance et de respect des idées émises à l'occasion des discussions et des témoignages;
- de la libre participation de tous les acteurs;
- des critiques constructives sur les effets produits ou les nouveaux comportements;
- de l'assurance de la confidentialité.

Les résultats devront être essentiellement utilisés à des fins constructives pour éviter de porter préjudice aux participantes et aux participants.

La détermination des effets de la formation de base sur le rendement de l'entreprise nécessite un recul de la part de l'ensemble des acteurs visés. Elle relève de l'utilisation des connaissances ainsi que de la transformation des pratiques et des comportements. Toutefois, cela ne signifie pas qu'elle doit se faire seulement lorsque l'ensemble de la démarche de formation est terminée.

En effet, il faut tenir compte de la durée de la démarche. Dans le cas où celle-ci se déroule sur une période de un an et plus, on peut procéder à la détermination des effets après, par exemple, la moitié de la durée. Si l'activité de formation est plus courte, il est suggéré, selon les résultats des recherches dans le domaine et les consultations effectuées, de mener cette action de trois à six mois après la tenue de la formation.

Les différents types d'évaluation

Les types d'évaluation retenus ici sont associés aux enjeux soulevés par les différents acteurs visés.

Différents types d'évaluation[2]

TYPES	DESCRIPTION DES DIFFÉRENTS TYPES D'ÉVALUATION
1. Évaluation de la satisfaction des participants à la suite de la formation. 2. Évaluation des connaissances des participants (objectif-formation). 3. Évaluation des modifications apportées par la formation en milieu de travail (objectif-comportement ou environnement).	• Évaluation du contenu et du déroulement d'une activité de formation - qualitatif et quantitatif. • Évaluation des objectifs d'apprentissage des matières en fonction de l'atteinte du degré de compréhension en % ou ABC - qualitatif. • Évaluation de l'atteinte des résultats dans la transformation des pratiques, conséquences sur l'environnement et transfert en milieu de travail - qualitatif.

2. Cégep de Granby—Haute-Yamaska, *Atelier de perfectionnement, évaluation des acquis d'une formation,* Granby, Service aux entreprises, 1997. La documentation de cet atelier propose un quatrième type d'évaluation : «Évaluation des impacts occasionnés par la formation sur la performance organisationnelle (objectif-affaires)». Il s'agit d'une évaluation des effets sur le plan financier à la suite d'une formation dans le but de faire un retour sur l'investissement en fonction d'une approche coûts/bénéfices - quantitatif et qualitatif. Ce type d'évaluation, portant particulièrement sur les effets issus de la formation sur la performance organisationnelle (objectif-affaires), n'est pas abordé dans le présent document. Bien qu'elle soit aussi considérée comme une mesure d'effet sur l'entreprise, il est actuellement difficile d'isoler les variables de la formation de base agissant sur les aspects financiers. En raison de son approche globale et générale, la formation de base doit être retenue comme une formation préalable et essentielle à la réussite d'activités de formation ultérieures (générale ou technique).

Dans cette nomenclature, les évaluations des types 1 et 2, soit celles qui relèvent de la satisfaction des participantes et des participants et de l'évaluation des connaissances, sont habituellement faites par l'enseignante ou l'enseignant, au cours d'une activité de formation et à la fin de celle-ci.

L'évaluation de type 3 porte sur l'évaluation des modifications apportées au rendement de l'entreprise par la formation en milieu de travail (objectif, comportement ou environnement). Ce type d'évaluation nécessite une collaboration de tous les partenaires dans le projet de formation. La collaboration se traduit d'abord par une analyse des besoins très précise, puis par la détermination de comportements souhaités au travail relativement à différentes catégories d'objets. Elle permet d'établir un plan de formation axé sur les notions de transfert des apprentissages et de modification de comportements professionnels, sociaux et personnels. La mise en évidence préalable des résultats et des comportements souhaités rendra plus facile l'observation et la validation des effets.

Le transfert des apprentissages est une notion essentielle de la détermination des effets de la formation de base; il en est en quelque sorte la concrétisation. Les commissions scolaires et les groupes d'alphabétisation populaire autonomes doivent s'associer aux partenaires de l'entreprise pour faciliter le transfert des apprentissages. En ce sens, tous les partenaires doivent, dès le début de l'activité de formation, se sentir touchés par les facteurs et les conditions de transfert. En effet, le succès du transfert est en grande partie lié au milieu immédiat de l'activité de formation; le milieu doit favoriser l'application des nouveaux comportements acquis et améliorer le rendement et la performance du personnel visé. Voici les tableaux des facteurs et des conditions qui peuvent influer sur le transfert des apprentissages.

Facteurs

LES PRINCIPAUX FACTEURS INFLUANT SUR LE TRANSFERT DES APPRENTISSAGES

- Une perception claire de la situation à améliorer.
- L'engagement de l'entreprise dans le processus de transfert.
- Le soutien du personnel enseignant.
- La concertation entre le personnel de la commission scolaire ou du groupe d'alphabétisation populaire autonome et celui de l'entreprise.
- La qualité des relations entre le milieu de l'éducation et celui de l'entreprise.

Conditions

LES PRINCIPALES CONDITIONS INFLUANT SUR LE TRANSFERT DES APPRENTISSAGES

Avant l'activité de formation :

- s'assurer de la participation des travailleuses et des travailleurs à l'activité de formation;
- s'assurer de la collaboration de la direction de l'entreprise;
- voir à ce que l'activité de formation soit préparée en harmonie avec le contexte de travail, malgré les contraintes organisationnelles qui s'imposent.

Pendant l'activité de formation :

- établir une entente pouvant faciliter le transfert liant les travailleuses et les travailleurs (ou le groupe) et le milieu de travail;
- vérifier les connaissances antérieures en rapport avec les objectifs à atteindre;
- préciser le niveau de compétences à acquérir ou la performance attendue et s'assurer de leur réalisme;
- utiliser des contenus d'enseignement et apprentissage signifiants et s'assurer de leur mise en pratique dans le milieu de travail immédiat.

Après l'activité de formation :

- créer un milieu qui stimule et facilite l'application des nouvelles connaissances;
- mettre en pratique les nouvelles compétences selon un principe d'essais et d'erreurs;
- concevoir un accompagnement signifiant dans le processus de transfert en fonction du partenariat des milieux de l'éducation et de l'entreprise.

Les catégories d'objets cibles

Des catégories d'objets cibles en vue de déterminer les effets de la formation de base sur le rendement de l'entreprise ont été groupées à partir des résultats des recherches et des consultations préalables à la rédaction du présent document. Il peut être plus pertinent de privilégier certaines catégories selon le type d'entreprises visées, la pratique des commissions scolaires et des groupes d'alphabétisation populaire autonomes et l'analyse des besoins effectuée préalablement. À titre d'exemple, voici une série de catégories et de sous-catégories qui peuvent servir à structurer le processus de détermination des effets.

Catégories d'objets cibles
• La capacité de s'adapter à son milieu de travail. • La capacité d'utiliser ses connaissances en communication orale et écrite. • La capacité d'utiliser ses connaissances en calcul. • La capacité de s'adapter au public ou à la clientèle. • La capacité de se responsabiliser, de participer et de s'intégrer à l'entreprise et à d'autres milieux. • La capacité d'acquérir et de développer le réflexe de la formation continue et de l'autoformation.

Les catégories d'objets cibles

SOUS-CATÉGORIES D'OBJETS CIBLES	
• La capacité de s'adapter à son milieu de travail.	Les changements technologiques, les nouvelles méthodes de travail, la réorganisation des tâches, les critères et le rendement liés à la productivité et à la compétitivité, la santé et la sécurité au travail, les exigences relatives aux normes de qualité, la polyvalence, etc.
• La capacité d'utiliser ses connaissances en communication orale et écrite.	La communication de façon appropriée avec les collègues, la direction, le public ou la clientèle, etc., la lecture des affiches, des notes de service, des consignes de travail, des conventions collectives, des articles spécialisés, la rédaction des notes de service et des rapports journaliers, les formulaires à remplir et les réponses à donner à des questionnaires, etc.
• La capacité d'utiliser ses connaissances en calcul.	L'estimation et le calcul du coût, la facturation, l'utilisation des systèmes et des instruments de mesure, la formation professionnelle, etc.
• La capacité à s'adapter au public ou à la clientèle.	Les contacts avec le public ou la clientèle et les fournisseurs, la satisfaction du public ou de la clientèle, le traitement des plaintes, etc.
• La capacité de se responsabiliser, de participer et de s'intégrer à l'entreprise et à d'autres milieux.	Le travail en équipe et en comité, l'utilisation de techniques de résolution de problèmes, la participation à la gestion, l'appropriation de méthodes de travail, l'accès à la promotion et à une réorientation professionnelle, l'estime de soi et la confiance en soi, la motivation, l'action et la mobilisation, etc.
• La capacité d'acquérir et de développer le réflexe de la formation continue et de l'autoformation.	L'acquisition de nouvelles connaissances, le transfert des apprentissages et des habiletés, l'anticipation des besoins de formation, la participation aux activités de formation, la demande pour d'autres types de formation, etc.

Les types de collaboration attendue

Tout en se déroulant dans un contexte de partenariat, la détermination des effets nécessite un partage des responsabilités entre chacun des partenaires.

Les tableaux qui suivent illustrent les différents niveaux de collaboration attendue de la part des partenaires. Les tableaux sont présentés par thème, selon le type de collaboration à instaurer :

- niveau de collaboration attendue sur le plan de la logistique;
- niveau de collaboration attendue sur le plan de l'animation;
- niveau de collaboration attendue sur le plan de la participation;
- niveau de collaboration attendue sur le plan de la validation des données recueillies;
- niveau de collaboration attendue sur le plan du transfert des apprentissages et de la promotion d'activités de formation.

Niveau de collaboration attendue sur le plan de la logistique

Types de collaboration attendue	Commission scolaire ou groupe d'alphabétisation populaire autonome	Entreprise ou syndicat	Travailleuses et travailleurs
Offre de ressources humaines et d'instruments d'animation	√√√	√	
Offre de salles pour tenir les rencontres	√	√√√	
Responsabilité de l'ensemble de l'action	√√√	√√	√

Légende
√√√ : niveau très élevé de collaboration; √√ : niveau élevé de collaboration; √ : niveau moyen de collaboration

Les types de collaboration attendue

Niveau de collaboration attendue sur le plan de l'animation

Types de collaboration attendue	Commission scolaire ou groupe d'alphabétisation populaire autonome	Entreprise ou syndicat	Travailleuses et travailleurs
Animation des rencontres	√√√	√√	√√
Anticipation et expression de nouveaux besoins et suggestions d'adaptations	√√	√√√	√√√
Responsabilité de l'ensemble de l'action	√√√	√√	√

Légende
√√√ : niveau très élevé de collaboration; √√ : niveau élevé de collaboration; √ : niveau moyen de collaboration

Niveau de collaboration attendue sur le plan de la participation

Types de collaboration attendue	Commission scolaire ou groupe d'alphabétisation populaire autonome	Entreprise ou syndicat	Travailleuses et travailleurs
Libération et rassemblement des travailleuses et des travailleurs	√	√√√	√√
Transmission de l'information pertinente	√	√√√	√√
Association des besoins et des effets escomptés	√√√	√√√	√
Participation tout au long de la détermination proprement dite	√√√	√√	√√
Responsabilité de l'ensemble de l'action	√√√	√√	√
Anticipation et expression de nouveaux besoins et suggestions d'adaptations	√√	√√√	√√√

Légende
√√√ : niveau très élevé de collaboration; √√ : niveau élevé de collaboration; √ : niveau moyen de collaboration

Les types de collaboration attendue

Niveau de collaboration attendue sur le plan de la validation des données recueillies

Types de collaboration attendue	Commission scolaire ou groupe d'alphabétisation populaire autonome	Entreprise ou syndicat	Travailleuses et travailleurs
Compilation des résultats	√√√	√	
Collaboration à la compilation des résultats	√√	√√	√
Validation des effets		√√√	√√
Diffusion des effets auprès des dirigeantes et des dirigeants de l'entreprise	√	√√√	

Légende
√√√ : niveau très élevé de collaboration; √√ : niveau élevé de collaboration; √ : niveau moyen de collaboration

Les types de collaboration attendue

Niveau de collaboration attendue sur le plan du transfert des apprentissages et de la promotion d'activités de formation

Types de collaboration attendue	Commission scolaire ou groupe d'alphabétisation populaire autonome	Entreprise ou syndicat	Travailleuses et travailleurs
Soutien au transfert des apprentissages	√√√	√√	√√
Réutilisation des résultats pour la relance et la promotion d'activités de formation	√√√	√√√	√√
Encouragement de nouveaux projets de formation	√√√	√√√	√√√
Collaboration à la relance d'activités de formation	√√	√√√	√√
Valorisation des nouveaux apprentissages	√√	√√√	√√
Participation à de nouvelles activités de formation	√	√	√√√
Maintien et développement de la culture de formation continue	√√√	√√√	√√√

Légende

√√√ : niveau très élevé de collaboration; √√ : niveau élevé de collaboration; √ : niveau moyen de collaboration.

Annexe I

La liste du matériel de référence
pour effectuer le parcours

- **Objectifs**
- **Auteurs**
- **Références**

Consultez le Centre de documentation sur l'éducation des adultes et la condition féminine (CDEACF) pour une mise à jour des références qui suivent. L'adresse du site est : **http://www.alpha.cdeacf.ca/**.

Consultez également le site du ministère de l'Éducation du Québec (MEQ) : **http://www.meq.gouv.qc.ca/dfga/**, à la rubrique "services éducatifs", pour des renseignements sur les services d'alphabétisation.

La liste du matériel de référence pour effectuer le parcours

Séquence n° 1
Objectif 1.1

L'alphabétisation des travailleuses et des travailleurs – Des partenaires, des outils pour faciliter l'implantation des programmes de formation (1993)	Table régionale de Québec — Chaudière-Appalaches Commission scolaire des Navigateurs Personne-ressource : Michel Gagné 3724, avenue des Églises Charny (Québec) G6X 1X4 Téléphone : (418) 832-1616, poste 185 Télécopieur : (418) 832-5326
Portrait des expériences de formation de base en entreprise (1994)	Table régionale de Québec — Chaudière-Appalaches Commission scolaire des Navigateurs Personne-ressource : Michel Gagné 3724, avenue des Églises Charny (Québec) G6X 1X4 Téléphone : (418) 832-1616, poste 185 Télécopieur : (418) 832-5326

Séquence n° 1
Objectif 1.1 ***(suite)***

L'alphabétisation : un passé partout vers l'autonomie (jeu audiovisuel) (1997-1998)	Groupe d'alphabétisation Clés en main Personne-ressource : Micheline Bouchard Case postale 464 Saint-Jean-Port-Joli (Québec) G0R 3G0 Téléphone : (418) 598-9780 Télécopieur : (418) 598-9639
Le développement des compétences de base : Guide pour la planification en matière de compétences de base – Recherche sur l'alphabétisation ou le développement des compétences de base en milieu de travail (1993)	Commission scolaire des Découvreurs Personne-ressource : Marc Chamard 770, rue Jacques-Berthiaume Sainte-Foy (Québec) G1V 3T1 Téléphone : (418) 652-2184 Télécopieur : (418) 652-3316 Courriel : chamardm@csdecou.qc.ca

La liste du matériel de référence pour effectuer le parcours

Séquence n° 1
Objectif 1.1 ***(suite)***

Guide d'implantation de la formation de base en entreprise (1991)	Table régionale en alphabétisation de la Montérégie Commission scolaire Marie-Victorin Personne-ressource : Hélène Tremblay 13, rue Saint-Laurent Est, 3e étage Longueuil (Québec) J4H 4B7 Téléphone : (450) 670-0730, poste 395 Télécopieur : (450) 670-0250 Courriel : Helene_Tremblay@csmv.qc.ca

La liste du matériel de référence pour effectuer le parcours

Séquence n° 1
Objectif 1.2

Cadre de référence *Formation de base en entreprise*, (1993), deux porte-documents (cahiers à anneaux)	Table de concertation en alphabétisation de l'Île de Montréal Personne-ressource : Renée Normandin 331, rue Mimosa Dorval (Québec) H9S 3K5 Téléphone : (514) 636-4444, poste 124 Télécopieur : (514) 636-4474
La formation en emploi : ça se négocie *Guide pour développer une démarche syndicale en formation de base et professionnelle* (1995)	Service d'éducation de la Fédération des travailleurs du Québec (FTQ) Personne-ressource : Louise Miller 545, boulevard Crémazie Est, 17e étage Montréal (Québec) H2M 2V1 Téléphone : (514) 383-8000 Télécopieur : (514) 383-8001

La liste du matériel de référence pour effectuer le parcours

Séquence n° 1

Objectif 1.3

Outils communs de sensibilisation, (pochette, affiche et dépliant) *Partez gagnants avec les outils du savoir* (1995) (vidéo)	Table régionale d'alphabétisation du Saguenay—Lac-Saint-Jean, de Cha Chibougamau Commission scolaire du Lac-Saint-Jean Personne-ressource : Jean-Louis Brassard 775, boul. Saint-Luc Ouest Alma (Québec) G8B 2K8 Téléphone : (418) 669-6122 Télécopieur : (418) 669-6134 Courriel : brassardjl@cslacst-jean.qc.ca

La liste du matériel de référence pour effectuer le parcours

Séquence n° 1

Objectif 1.3 ***(suite)***

S'alphabétiser en milieu de travail pour avoir du pain sur la planche (1990) (expérience chez Weston)	Centre de documentation sur l'éducation des adultes et la condition féminine (CDEACF) Personnes-ressource : Rosalie Ndejuru/Yves Otis 110, rue Sainte-Thérèse, bureau 101 Montréal (Québec) H2Y 1E6 Téléphone : (514) 876-1180 Télécopieur : (514) 876-1325 Courriel : otis@cdeacf.ca Web : http://www.alpha.cdeacf.ca/

La liste du matériel de référence pour effectuer le parcours

Séquence n° 2
Objectif 2.3

Jamais trop tard (1994) (vidéo)	CEDA et RESO Personne-ressource : Louise Crépeau 2515, rue Delisle Montréal (Québec) H3J 1K8 Téléphone : (514) 596-3423 Télécopieur : (514) 596-4981
L'envol vers la liberté : L'alphabétisation en milieu de travail (1990) (vidéo)	Société canadienne des postes Poste 483 Édifice B Ottawa (Ontario) K1A 0B1

La liste du matériel de référence pour effectuer le parcours

Séquence n° 2
Objectif 2.4

Jamais trop tard (1994) (vidéo)	CEDA et RESO Personne-ressource : Louise Crépeau 2515, rue Delisle Montréal (Québec) H3J 1K8 Téléphone : (514) 596-3423 Télécopieur : (514) 596-4981
Partez gagnants avec les outils du savoir (1995) (vidéo et collection)	Table régionale d'alphabétisation du Saguenay—Lac-Saint-Jean, de Cha Chibougamau Commission scolaire du Lac-Saint-Jean Personne-ressource : Jean-Louis Brassard 775, boul. Saint-Luc Ouest Alma (Québec) G8B 2K8 Téléphone : (418) 669-6122 Télécopieur : (418) 669-6134 Courriel : brassardjl@cslacst-jean.qc.ca

La liste du matériel de référence pour effectuer le parcours

Séquence n° 2
Objectif 2.5

Jamais trop tard (1994) (vidéo)	CEDA et RESO Personne-ressource : Louise Crépeau 2515, rue Delisle Montréal (Québec) H3J 1K8 Téléphone : (514) 596-3423 Télécopieur : (514) 596-4981
L'alphabétisation des travailleuses et des travailleurs – Des partenaires, des outils pour faciliter l'implantation des programmes de formation (1993)	Table régionale de Québec — Chaudière-Appalaches Commission scolaire des Navigateurs Personne-ressource : Michel Gagné 3724, avenue des Églises Charny (Québec) G6X 1X4 Téléphone : (418) 832-1616, poste 185 Télécopieur : (418) 832-5326

La liste du matériel de référence pour effectuer le parcours

Séquence n° 3
Objectif 3.2

Cadre de référence *Formation de base en entreprise* (1993) deux porte-documents (cahiers à anneaux)	Table de concertation en alphabétisation de l'Île de Montréal Commission scolaire Maguerite-Bourgeoys Personne-ressource : Renée Normandin 331, rue Mimosa Dorval (Québec) H9S 3K5 Téléphone : (514) 636-4444, poste 124 Télécopieur : (514) 636-4474
L'alphabétisation des travailleuses et des travailleurs – Des partenaires, des outils pour faciliter l'implantation des programmes de formation (1993)	Table régionale de Québec — Chaudière-Appalaches Commission scolaire des Navigateurs Personne-ressource : Michel Gagné 3724, avenue des Églises Charny (Québec) G6X 1X4 Téléphone : (418) 832-1616, poste 185 Télécopieur : (418) 832-5326

La liste du matériel de référence pour effectuer le parcours

Séquence n° 3
Objectif 3.2 ***(suite)***

Développement des compétences de base *Estimation des besoins de formation en entreprise :* • *en fonction des tâches;* • *en fonction des intérêts individuels.* (1994)	Commission scolaire des Découvreurs Personne-ressource : Marc Chamard 770, rue Jacques-Berthiaume Sainte-Foy (Québec) G1V 3T1 Téléphone : (418) 652-2184 Télécopieur : (418) 652-3316 Courriel : chamardm@csdecou.qc.ca

La liste du matériel de référence pour effectuer le parcours

Séquence n° 3
Objectif 3.3

L'alphabétisation des travailleuses et des travailleurs – Des partenaires, des outils pour faciliter l'implantation des programmes de formation (1993)	Table régionale de Québec — Chaudière-Appalaches Commission scolaire des Navigateurs Personne-ressource : Michel Gagné 3724, avenue des Églises Charny (Québec) G6X 1X4 Téléphone : (418) 832-1616, poste 185 Télécopieur : (418) 832-5326
Recherche sur l'alphabétisation ou le développement des compétences de base (1993)	Commission scolaire des Découvreurs Personne-ressource : Marc Chamard 770, rue Jacques-Berthiaume Sainte-Foy (Québec) G1V 3T1 Téléphone : (418) 652-2184 Télécopieur : (418) 652-3316 Courriel : chamardm@csdecou.qc.ca

La liste du matériel de référence pour effectuer le parcours

Séquence n° 3

Objectif 3.3 ***(suite)***

Développement des compétences de base *Estimation des besoins de formation en entreprise :* • *en fonction des tâches;* • *en fonction des intérêts individuels.* (1994)	Commission scolaire des Découvreurs Personne-ressource : Marc Chamard 770, rue Jacques-Berthiaume Sainte-Foy (Québec) G1V 3T1 Téléphone : (418) 652-2184 Télécopieur : (418) 652-3316 Courriel : chamardm@csdecou.qc.ca
Guide d'élaboration des tests de vérification des compétences de base en milieu de travail (1994)	Commission scolaire des Découvreurs Personne-ressource : Marc Chamard 770, rue Jacques-Berthiaume Sainte-Foy (Québec) G1V 3T1 Téléphone : (418) 652-2184 Télécopieur : (418) 652-3316 Courriel : chamardm@csdecou.qc.ca

La liste du matériel de référence pour effectuer le parcours

Séquence n° 3
Objectif 3.4

La formation en emploi : ça se négocie *Guide pour développer une démarche syndicale en formation de base et professionnelle* (1995)	Service d'éducation de la Fédération des travailleurs du Québec (FTQ) Personne-ressource : Louise Miller 545, boulevard Crémazie Est, 17e étage Montréal (Québec) H2M 2V1 Téléphone : (514) 383-8000 Télécopieur : (514) 383-8001

Séquence n° 3
Objectif 3.6

L'alphabétisation des travailleuses et des travailleurs – Des partenaires, des outils pour faciliter l'implantation des programmes de formation (1993)	Table régionale de Québec — Chaudière-Appalaches Commission scolaire des Navigateurs Personne-ressource : Michel Gagné 3724, avenue des Églises Charny (Québec) G6X 1X4 Téléphone : (418) 832-1616, poste 185 Télécopieur : (418) 832-5326

La liste du matériel de référence pour effectuer le parcours

Séquence n° 4
Objectif 4.1

L'alphabétisation des travailleuses et des travailleurs – Des partenaires, des outils pour faciliter l'implantation des programmes de formation (1993)	Table régionale de Québec — Chaudière-Appalaches Commission scolaire des Navigateurs Personne-ressource : Michel Gagné 3724, avenue des Églises Charny (Québec) G6X 1X4 Téléphone : (418) 832-1616, poste 185 Télécopieur : (418) 832-5326

La liste du matériel de référence pour effectuer le parcours

Séquence n° 4
Objectif 4.2

Cadre de référence *Formation de base en entreprise* (1993) deux porte-documents (cahiers à anneaux)	Table de concertation en alphabétisation de l'Île de Montréal Commission scolaire Marguerite-Bourgeoys Personne-ressource : Renée Normandin 331, rue Mimosa Dorval (Québec) H9S 3K5 Téléphone : (514) 636-4444, poste 124 Télécopieur : (514) 636-4474
L'alphabétisation des travailleuses et des travailleurs – Des partenaires, des outils pour faciliter l'implantation des programmes de formation (1993)	Table régionale de Québec — Chaudière-Appalaches Commission scolaire des Navigateurs Personne-ressource : Michel Gagné 3724, avenue des Églises Charny (Québec) G6X 1X4 Téléphone : (418) 832-1616, poste 185 Télécopieur : (418) 832-5326

La liste du matériel de référence pour effectuer le parcours

Séquence n° 4
Objectif 4.3

Partez gagnants avec les outils du savoir (1995) collection régionale des cahiers de travail – volet français et vidéo	Table régionale d'alphabétisation du Saguenay—Lac-Saint-Jean, de Cha Chibougamau Commission scolaire du Lac-Saint-Jean Personne-ressource : Jean-Louis Brassard 775, boul. Saint-Luc Ouest Alma (Québec) G8B 2K8 Téléphone : (418) 669-6122 Télécopieur : (418) 669-6134 Courriel : brassardjl@cslacst-jean.qc.ca
L'alphabétisation des travailleuses et des travailleurs – Des partenaires, des outils pour faciliter l'implantation des programmes de formation (1993)	Table régionale de Québec — Chaudière-Appalaches Commission scolaire des Navigateurs Personne-ressource : Michel Gagné 3724, avenue des Églises Charny (Québec) G6X 1X4 Téléphone : (418) 832-1616, poste 185 Télécopieur : (418) 832-5326

Séquence n° 4
Objectif 4.3 ***(suite)***

Jamais trop tôt... Jamais trop tard (1994) document écrit	CEDA et RESO Personne-ressource : Louise Crépeau 2515, rue Delisle Montréal (Québec) H3J 1K8 Téléphone : (514) 596-3423 Télécopieur : (514) 596-4981
Catalogue francophone canadien des documents en alphabétisation (1992, 1re édition, 1995, 2e édition)	Centre de documentation sur l'éducation des adultes et la condition féminine (CDEACF) Personne-ressource : Rosalie Ndejuru/Yves Otis 110, rue Sainte-Thérèse, bureau 101 Montréal (Québec) H2Y 1E6 Téléphone : (514) 876-1180 Télécopieur : (514) 876-1325 Courriel : otis@cdeacf.ca Web : http://www.alpha.cdeacf.ca/

Séquence n° 4
Objectif 4.3 ***(suite)***

Guide de référence pour les formateurs et les formatrices (1993)	Commission scolaire de la Région-de-Sherbrooke Personne-ressource : Roger Filion 2955, boulevard de l'Université, 9e étage Sherbrooke (Québec) J1R 2Y3 Téléphone : (819) 822-5530 Télécopieur : (819) 822-3200 Courriel : csrs@gw.csrs.qc.ca

La liste du matériel de référence pour effectuer le parcours

Séquence n° 4
Objectif 4.4

Cadre de référence *Formation de base en entreprise* (1993) deux porte-documents (cahiers à anneaux)	Table de concertation en alphabétisation de l'Île de Montréal Commission scolaire Marguerite-Bourgeoys Personne-ressource : Renée Normandin 331, rue Mimosa Dorval (Québec) H9S 3K5 Téléphone : (514) 636-4444, poste 124 Télécopieur : (514) 636-4474
L'alphabétisation des travailleuses et des travailleurs – Des partenaires, des outils pour faciliter l'implantation des programmes de formation (1993)	Table régionale de Québec — Chaudière-Appalaches Commission scolaire des Navigateurs Personne-ressource : Michel Gagné 3724, avenue des Églises Charny (Québec) G6X 1X4 Téléphone : (418) 832-1616, poste 185 Télécopieur : (418) 832-5326

Séquence n° 4
Objectif 4.4 *(suite)*

Répertoire des expériences et des productions visuelles et écrites *Formation de base et milieu de travail* (1995)	Table régionale en alphabétisation de la Montérégie Commission scolaire Marie-Victorin Personne-ressource : Hélène Tremblay 13, rue Saint-Laurent Est, 3e étage Longueuil (Québec) J4H 4B7 Téléphone : (450) 670-0730, poste 395 Télécopieur : (450) 670-0250 Courriel : Helene_Tremblay@csmv.qc.ca

La liste du matériel de référence pour effectuer le parcours

Séquence n° 5
Objectif 5.1

L'alphabétisation en milieu de travail (1991)	Entraide budgétaire 261, chemin Montréal Vanier (Ontario) K1L 6C4 Téléphone : (613) 746-0400 Télécopieur : (613) 746-9284
Le français de base au travail – cahier pédagogique (1990)	Centre des ressources en éducation populaire (CREP) Personne-ressource : Danielle Goyette 3000, rue Beaubien Est Montréal (Québec) H1Y 1H2 Téléphone : (514) 596-4567 Télécopieur : (514) 596-4561

Séquence n° 5
Objectif 5.1 ***(suite)***

Partez gagnants avec les outils du savoir (1995) collection régionale des cahiers de travail – volet français et vidéo	Table régionale d'alphabétisation du Saguenay—Lac-Saint-Jean, de Cha Chibougamau Commission scolaire du Lac-Saint-Jean Personne-ressource : Jean-Louis Brassard 775, boul. Saint-Luc Ouest Alma (Québec) G8B 2K8 Téléphone : (418) 669-6122 Télécopieur : (418) 669-6134 Courriel : brassardjl@cslacst-jean.qc.ca

La liste du matériel de référence pour effectuer le parcours

Séquence n° 5
Objectif 5.2

L'alphabétisation en milieu de travail (1991)	Entraide budgétaire 261, chemin Montréal Vanier (Ontario) K1L 6C4 Téléphone : (613) 746-0400 Télécopieur : (613) 746-9284
Le français de base au travail – cahier pédagogique (1990)	Centre des ressources en éducation populaire (CREP) Personne-ressource : Danielle Goyette 3000, rue Beaubien Est Montréal (Québec) H1Y 1H2 Téléphone : (514) 596-4567 Télécopieur : (514) 596-4561

La liste du matériel de référence pour effectuer le parcours

Séquence n° 5

Objectif 5.2 ***(suite)***

Outil de développement de l'employabilité – volume mathématiques, volume français, guide d'utilisation (1990-1992)	Centre de recyclage et d'employabilité de la main-d'œuvre de l'Estrie (CREME) Personne-ressource : Jean-Claude Lavoie 393, rue Belvédère Sud Sherbrooke (Québec) J1H 4B7 Téléphone : (819) 565-3544 Télécopieur : (819) 565-7270
Partez gagnants avec les outils du savoir (1995) collection régionale des cahiers de travail – volet français et vidéo	Table régionale d'alphabétisation du Saguenay—Lac-Saint-Jean, de Cha Chibougamau Commission scolaire du Lac-Saint-Jean Personne-ressource : Jean-Louis Brassard 775, boul. Saint-Luc Ouest Alma (Québec) G8B 2K8 Téléphone : (418) 669-6122 Télécopieur : (418) 669-6134 Courriel : brassardjl@cslacst-jean.qc.ca

La liste du matériel de référence pour effectuer le parcours

Séquence n° 5
Objectif 5.2 ***(suite)***

Guide de formation sur mesure en alphabétisation (GFMA) (1996, édition révisée)	Direction de la formation générale des adultes Ministère de l'Éducation Personne-ressource : Lino Mastriani 1035, rue De La Chevrotière, 17e étage Québec (Québec) G1R 5A5 Téléphone : (418) 644-0220 Télécopieur : (418) 528-7454 Courriel : lino@total.net Web : http://www.meq.gouv.qc.ca/dfga/

La liste du matériel de référence pour effectuer le parcours

Séquence n° 6
Objectif 6.1

Cadre de référence *Formation de base en entreprise* (1993) deux porte-documents (cahier à anneaux)	Table de concertation en alphabétisation de l'Île de Montréal Commission scolaire Marguerite-Bourgeoys Personne-ressource : Renée Normandin 331, rue Mimosa Dorval (Québec) H9S 3K5 Téléphone : (514) 636-4444, poste 124 Télécopieur : (514) 636-4474
Guide d'élaboration des tests de vérification des compétences de base en milieu de travail (1994)	Commission scolaire des Découvreurs Personne-ressource : Marc Chamard 770, rue Jacques-Berthiaume Sainte-Foy (Québec) G1V 3T1 Téléphone : (418) 652-2184 Télécopieur : (418) 652-3316 Courriel : chamardm@csdecou.qc.ca

La liste du matériel de référence pour effectuer le parcours

Séquence n° 6

Objectif 6.1 ***(suite)***

Apprendre à se servir de ce que l'on apprend. Le transfert d'apprentissage en formation	Groupe de recherche appliqué à la formation au travail (GRAFT) Département de psychologie Université de Montréal Case postale 6128, succursale A Montréal (Québec) H3C 3J7 Téléphone : (514) 343-6772 Télécopieur : (514) 343-2285

La liste du matériel de référence pour effectuer le parcours

Séquence n° 6

Objectif 6.1 ***(suite)***

Évaluation du transfert des apprentissages des étudiants inscrits en formation de base traditionnelle et en formation de base des travailleurs (1995)	Commission scolaire de la Côte-du-Sud Personne-ressource : Yves Pelletier 157, rue Saint-Louis Montmagny (Québec) G5V 4N3 Téléphone : (418) 248-2016 Télécopieur : (418) 248-9797 Courriel : pelletieryves@cscotesud.qc.ca

Autre matériel de référence

Catalogues de documentation	Centre de documentation sur l'éducation des adultes et la condition féminine (CDEACF) Personne-ressource : Rosalie Ndejuru/Yves Otis 110, rue Sainte-Thérèse, bureau 101 Montréal (Québec) H2Y 1E6 Téléphone : (514) 876-1180 Télécopieur : (514) 876-1325 Courriel : otis@cdeacf.ca Web : http://www.alpha.cdeacf.ca/
Alpha 96. Formation de base et travail (1996)	Institut de l'Unesco pour l'éducation Direction des communications Ministère de l'Éducation Web : http://www.meq.gouv.qc.ca/

Autre matériel de référence *(suite)*

Compétences fortes (1995)	Institut canadien d'éducation des adultes (ICEA) Personne-ressource : Bernard Vallée 5225, rue Berri, bureau 300 Montréal (Québec) H2J 2S4 Téléphone : (514) 948-2044 Télécopieur : (514) 948-2046
Les troubles d'apprentissage et le milieu de travail	Troubles d'apprentissage – Association canadienne 323, rue Chaptel, bureau 200 Ottawa (Ontario) K1N 7Z2

Autre matériel de référence *(suite)*

Mystères à l'usine (1996)	Centrale des syndicats démocratiques (CSD) Personne-ressource : Jocelyn Lavoie 5100, rue Sherbrooke Est, bureau 800 Montréal (Québec) H1V 3R9 Téléphone : (514) 899-1070 Télécopieur : (514) 899-1216

Annexe II

Les instruments indispensables
pour déterminer
les retombées du parcours

- **Formules d'animation**
- **Scénario d'animation**
- **Grilles**

Les instruments indispensables pour déterminer les retombées du parcours

La présente annexe porte sur la partie pratique de la détermination des effets de la formation de base sur le rendement de l'entreprise. Il s'agit de propositions de formules d'animation, d'un scénario d'animation comportant trois catégories d'objectifs à évaluer et d'un exemple de compilation des résultats. Cette annexe présente également des modèles de grilles d'animation et de compilation des résultats que l'on peut adapter à ses besoins.

1 Formules d'animation

1.1 L'approche privilégiée

L'approche collective est privilégiée ici pour déterminer les effets de la formation de base sur le rendement de l'entreprise. Notons que les approches individuelles ont été expérimentées avec les travailleuses et les travailleurs préalablement, soit à l'occasion des évaluations des types 1 et 2, c'est-à-dire l'évaluation de leur satisfaction et de leurs apprentissages. L'évaluation du type 3 s'applique à l'ensemble des travailleuses et des travailleurs ayant suivi la formation de base (déterminer les nouveaux comportements), ainsi qu'aux effets produits sur l'entreprise.

Les commissions scolaires et les groupes d'alphabétisation populaire autonomes ont avantage à privilégier une approche simple, pratique et économique sur le plan de la mobilisation des personnes-ressources.

1.2 Le déroulement suggéré

Une représentante ou un représentant de la commission scolaire ou du groupe d'alphabétisation populaire autonome animera les rencontres de façon souple et systématique. Idéalement, la personne choisie connaîtra bien le contexte de l'entreprise (le milieu de travail) et les besoins évalués préalablement et elle saura mettre les participantes et les participants dans un climat de confiance.

Elle pourrait organiser l'activité de la façon suivante :

- rencontrer séparément deux groupes de discussion :
  - les personnes dans l'entourage des travailleuses et des travailleurs (employeur, responsable du syndicat, contremaîtres, membres du comité paritaire, etc.);
  - les travailleuses et les travailleurs ainsi que l'enseignante ou l'enseignant;
- prévoir environ une heure d'animation sous forme de questions et réponses. Les personnes représentant les commissions scolaires ou les groupes d'alphabétisation populaire autonomes pourraient prendre des notes;
- répartir le temps de façon à traiter toutes les catégories choisies à l'intérieur de l'heure prévue;
- s'inspirer des sous-catégories d'objets cibles en formulant trois ou quatre questions pertinentes par catégorie afin de susciter la réflexion et l'échange de commentaires sur les effets produits;
- demander des exemples concrets ou susciter des témoignages pour illustrer la collecte de données;
- noter les commentaires, les exemples de même que les réflexions afin de constituer la collecte de données en distinguant chaque catégorie d'objets cibles pertinents pour l'entreprise et pour les travailleuses et les travailleurs;
- conclure devant le groupe par une synthèse de ce qui a été recueilli comme information en présentant les effets par catégories.

Les instruments indispensables pour déterminer les retombées du parcours

Par la suite, l'animatrice ou l'animateur pourrait :

- compiler les résultats de façon claire et concise;
- aménager les résultats pour en faire un produit marketing servant à adapter et à relancer les activités selon les séquences organisationnelles de la formation de base;
- présenter les résultats à l'ensemble des partenaires.

Note : Au moment de la rencontre avec les travailleuses et les travailleurs, l'animatrice ou l'animateur aurait intérêt à expliquer la démarche de façon générale, à présenter les catégories globalement et à amener les personnes à témoigner librement. Elle ou il pourrait, par la suite, classer les témoignages entendus. Durant la rencontre avec l'employeur et le syndicat, la discussion pourrait se dérouler catégorie par catégorie.

1.3 Les conditions physiques et matérielles

Voici d'autres éléments à prévoir pour l'animation :

- une salle de conférences ou une salle de formation, où les chaises et les tables sont disposées de façon à faciliter la discussion;
- une grille d'animation (format papier et acétate);
- un rétroprojecteur;
- un tableau, des craies et des crayons;
- du papier et des crayons pour les participantes et les participants;
- une pause ou un buffet avant ou après la séance, etc.

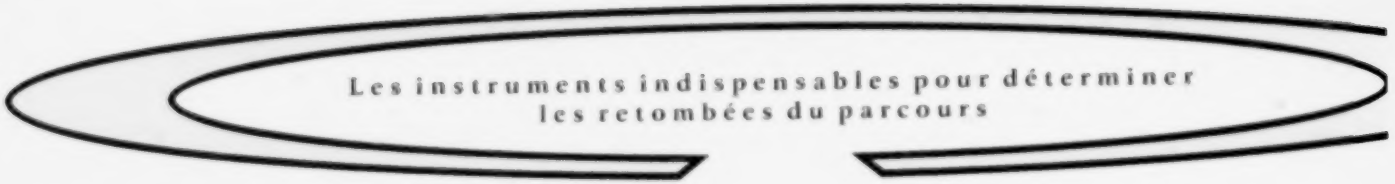
2 Scénario d'animation

Le contexte général du scénario

À la scierie Dubois, au cours de la dernière année, on a installé un nouvel équipement pour le triage du bois. Cela a suscité des besoins de formation chez les personnes qui travaillent dans ce secteur. Ainsi, douze d'entre elles ont reçu 120 heures de formation de base en milieu de travail, à raison de quatre heures par semaine, durant deux sessions de quinze semaines. Quatre mois après la fin de la première année de formation, les travailleuses et les travailleurs ont été invités par leurs supérieurs à participer à la détermination des effets de la formation de base, avant de planifier la relance de la seconde année.

Première rencontre

Le conseiller en formation de la commission scolaire a réuni les travailleuses et les travailleurs de la scierie Dubois à la fin de leur quart de travail; la formatrice participait également à la rencontre. Le conseiller a utilisé une grille d'animation portant sur trois catégories (en précisant quelques sous-catégories d'objets cibles), soit la capacité d'utiliser ses connaissances en communication orale et écrite, la capacité d'utiliser ses connaissances en calcul et la capacité de se responsabiliser, de participer et de s'intégrer à l'entreprise. Celles-ci avaient été déterminées comme effets escomptés à l'étape de l'analyse des besoins.



Seconde rencontre

La même grille d'animation a servi à une seconde rencontre, qui réunissait des personnes représentant l'entreprise et le syndicat; seules les questions ont été changées. Les résultats des deux rencontres ont été compilés dans la grille prévue à cet effet. Cette grille a été validée par les personnes ayant participé à l'une ou l'autre des rencontres et elle a été acheminée par la suite à la direction de l'entreprise. C'est ainsi que, devant l'atteinte des résultats et la détermination de nouveaux besoins, la direction a autorisé la poursuite de la formation pour une seconde année.

Les instruments indispensables pour déterminer les retombées du parcours

Les pages qui suivent présentent :

- un exemple d'animation basé sur un scénario pour chacune des catégories suivantes :
  - Catégorie A : La capacité d'utiliser ses connaissances en communication orale et écrite.
  - Catégorie B : La capacité d'utiliser ses connaissances en calcul.
  - Catégorie C : La capacité de se responsabiliser, de participer et de s'intégrer à l'entreprise et à d'autres milieux.

  Chaque catégorie comprend une description, des questions à poser et des exemples de commentaires recueillis auprès des travailleuses et des travailleurs, ainsi qu'auprès des employeurs et des syndicats;

- un exemple de compilation des résultats basé sur un scénario.

Les instruments indispensables pour déterminer les retombées du parcours

2.1 Exemple de grille d'animation basé sur un scénario

Catégorie A

La capacité d'utiliser ses connaissances en communication orale et écrite

- La communication de façon appropriée avec les collègues, la direction, le public ou la clientèle, etc.
- La lecture des affiches, des notes de service, des consignes de travail, des conventions collectives, des articles spécialisés.
- La rédaction des notes de service et des rapports journaliers.
- Les formulaires à remplir et les réponses à donner à des questionnaires, etc.

Les instruments indispensables pour déterminer les retombées du parcours

Catégorie A *(suite)*

Questions à poser

Aux travailleuses et aux travailleurs	À l'employeur et au syndicat
• Depuis la formation de base, avez-vous eu l'occasion d'utiliser vos nouvelles connaissances en lecture? • Comprenez-vous plus facilement les instructions pour l'utilisation du nouvel équipement? • Êtes-vous capable d'écrire un rapport journalier pour informer la relève?	• Y a-t-il eu des changements notables dans l'utilisation des connaissances en lecture en ce qui a trait au comportement des travailleuses et des travailleurs qui ont suivi la formation de base : - en lecture? - en écriture ou en rédaction des messages? - dans la communication orale?

Les instruments indispensables pour déterminer les retombées du parcours

Catégorie A *(suite)*

Exemples de commentaires recueillis

Auprès des travailleuses et des travailleurs	Auprès de l'employeur et du syndicat
• Depuis quelques mois, j'aime prendre ma pause café en lisant les gros titres des revues spécialisées en foresterie. • Je suis plus attentive lorsque je passe devant un babillard, je prends le temps de lire les communiqués de la direction. • Je lis plus rapidement les instructions de réparation sur l'écran de mon poste de travail. • Je suis moins gêné d'écrire un rapport, je fais beaucoup moins de fautes. Je trouve que j'ai une plus belle écriture. Je suis certain d'être compris par mon remplaçant. • Je lis tout ce qui me passe sous le nez... pour les empêcher de me passer n'importe quoi. • Je suis plus au courant de ce qui se passe à l'usine et je me fais assez confiance pour donner mon opinion, même au patron!	• J'ai remarqué que les rapports de mon chef d'équipe sont plus soignés, qu'il s'applique plus dans la formulation de ses textes. Il ne fait presque plus de fautes. • Je pense que les gens sont plus attentifs aux messages de la direction. Ils s'arrêtent au babillard pour consulter l'affichage. • J'ai l'impression que certaines travailleuses et certains travailleurs sont moins gênés, qu'ils communiquent mieux. Cela leur a donné confiance. • Il y a moins d'erreurs de production dues à une mauvaise lecture des données. • Les employées et les employés posent plus de questions, émettent leurs commentaires et se renseignent davantage auprès de nous.

Catégorie B

La capacité d'utiliser ses connaissances en calcul

- L'estimation et le calcul du coût.
- La facturation.
- L'utilisation des systèmes et des instruments de mesure.
- La formation professionnelle, etc.

Catégorie B *(suite)*

Questions à poser	
Aux travailleuses et aux travailleurs	**À l'employeur et au syndicat**
• Êtes-vous capable d'estimer des longueurs de planches en mètre et en centimètre? • Utilisez-vous couramment les outils de mesure propres à la scierie? • Êtes-vous plus à l'aise dans les calculs de base comme la multiplication, la division, les fractions, etc.? • Êtes-vous prête ou prêt à vous inscrire à la formation en mécanique?	• Depuis la formation de base, avez-vous observé que les travailleuses et les travailleurs ont plus de facilité à compter? • Les travailleuses et les travailleurs sont-ils plus à l'aise pour « parler métrique »? • Les travailleuses et les travailleurs se font-ils plus confiance pour d'autres activités de formation qui leur sont proposées?

Catégorie B *(suite)*

Exemples de commentaires recueillis

Auprès des travailleuses et des travailleurs	Auprès de l'employeur et du syndicat
• Maintenant, je suis capable de comprendre pourquoi la direction a uniformisé le système de mesure; les mesures sont plus précises. • Je suis capable de dire que l'on coupe le bois en mètre et de comprendre ce que les autres veulent dire quand c'est le temps d'expédier notre production en mètre cube. • Je suis capable d'ajuster ma scie à la mesure appropriée et non plus à peu près. • Avant j'avais peur des ordinateurs; aujourd'hui j'ai compris que ce n'est pas si compliqué que cela. • J'ai déjà commencé un cours de mécanique et j'ai dû l'abandonner, car je ne comptais pas assez vite, je me révisais continuellement, je prenais donc beaucoup de retard sur les autres. Maintenant, si un autre cours est donné, je m'y inscris!	• Les travailleuses et les travailleurs ont gagné de l'assurance et de la rapidité dans le calcul mental. J'ai aussi remarqué qu'ils utilisaient davantage la calculatrice. • C'est plus facile de les accompagner dans leur travail. • Nous avons reçu de nouveaux équipements qui nécessitent des connaissances en mesure métrique... Les travailleuses et les travailleurs semblaient déjà habiles dans l'utilisation des mesures. Il n'y a pas eu de réticences. • Maintenant, on ne permet plus aux travailleuses et aux travailleurs de suivre des cours de mécanique ou d'affûtage sans s'assurer qu'ils possèdent les compétences de base nécessaires. Il y avait trop d'échecs dans l'évaluation théorique. On recommande une formation de base préalable à la formation professionnelle.

Les instruments indispensables pour déterminer les retombées du parcours

Catégorie C

La capacité de se responsabiliser, de participer et de s'intégrer à l'entreprise et à d'autres milieux

- Le travail en équipe et en comité.
- L'utilisation de techniques de résolution de problèmes.
- La participation à la gestion.
- L'appropriation de méthodes de travail.
- L'accès à la promotion et à une réorientation professionnelle.
- L'estime de soi et la confiance en soi.
- La motivation.
- L'action et la mobilisation, etc.

Les instruments indispensables pour déterminer les retombées du parcours

Catégorie C *(suite)*

Questions à poser	
Aux travailleuses et aux travailleurs	**À l'employeur et au syndicat**
• Avez-vous eu l'occasion de vous engager dans un comité de travail? • Avez-vous participé à la consultation sur l'amélioration des postes de travail? • Dans le groupe, y a-t-il des travailleuses et des travailleurs qui ont eu de nouvelles responsabilités?	• Depuis la formation de base, avez-vous remarqué que les travailleuses et les travailleurs s'engageaient davantage dans un comité de travail? • Avez-vous observé que les travailleuses et les travailleurs font preuve de plus d'ouverture par rapport à la compagnie et y participent plus activement? • Avez-vous plus souvent recours à leur expérience pour la réorganisation des tâches ou la composition d'un comité? • Y a-t-il des participantes et des participants à la formation de base qui ont posé leur candidature à de nouveaux postes de travail ou qui ont accepté des tâches plus complexes?

Les instruments indispensables pour déterminer les retombées du parcours

Catégorie C *(suite)*

Exemples de commentaires recueillis

Auprès des travailleuses et des travailleurs	Auprès de l'employeur et du syndicat
• Cette année, à l'assemblée du syndicat, j'ai dit que je désirais participer au comité de santé et de sécurité. Jusqu'à maintenant, j'ai été capable de dire mes opinions. • J'avais des idées, mais la direction ne nous a pas consultés! Cela ne m'a pas empêché de faire de petites améliorations à mon poste de travail et de proposer ma candidature au concours de l'inventeur de l'année aux scieries. • J'ai vu l'affichage pour être chauffeur de machinerie lourde, j'ai postulé cet emploi et j'attends la réponse.	• Entre autres choses, j'ai remarqué qu'un travailleur qui était toujours réticent à participer s'est engagé cette année dans le financement d'une activité. Il semblait fier de sa façon de ramasser les fonds. J'ai aussi remarqué que tout a été bien noté et bien calculé. • Nous avons formé un comité paritaire de formation et deux travailleurs qui ont déjà reçu de la formation de base font maintenant partie de ce comité. On parle le même langage; ils comprennent mieux et plus facilement la mission de notre entreprise. Ils ont de bonnes idées et sont nos promoteurs de la formation continue. • Il n'y a pas eu de nouveaux postes comme tels, mais nous avons de nouvelles façons de faire, particulièrement recommandées par le Service de la qualité; certaines personnes saisissent mieux nos nouvelles exigences de production.

2.2 Exemple de compilation des résultats basé sur un scénario

Besoins déterminés	Effets escomptés sur l'entreprise	Résultats de la détermination des effets	Effets non prévus et recueillis au cours de la détermination des effets	Actions à
1re sous-catégorie				
• Être capable d'utiliser ses connaissances en communication orale et écrite.	• Amélioration du service à la clientèle. • Rapidité accrue dans l'utilisation du nouvel équipement de triage de bois. • Rapport journalier plus explicite, d'où une planification des tâches plus facile à orchestrer.	• Témoignages de satisfaction de la clientèle. • Utilisation maximale de l'équipement. • Rapport journalier plus clair mais qui demande encore une amélioration quant à la structure de l'information.	• Développement de l'esprit d'initiative. • Meilleure adaptation aux changements technologiques. • Augmentation de la confiance en soi.	• Se servir des effets dans une perspective de formation continue. • Préciser à nouveau l'offre de service.
2e sous-catégorie				
• Être capable d'utiliser ses connaissances en calcul.	• Utilisation appropriée des systèmes de mesure. • Capacité de calcul mental. • Utilisation des instruments de mesure et de contrôle.	• Conversion des différents systèmes de mesure. • Possibilité de donner un ordre de grandeur à la clientèle. • Utilisation des instruments de mesure et de contrôle.	• Utilisation de la calculatrice. • Diminution de la résistance par rapport aux nouveaux équipements. • Confiance en soi.	• Se servir des effets dans une perspective de formation continue. • Préciser à nouveau l'offre de service.

3e sous-catégorie				
• Être capable de se responsabiliser, de participer et de s'intégrer à l'entreprise et à d'autres milieux.	• Engagement dans des comités de travail. • Mobilité du personnel quant aux nouvelles tâches. • Augmentation de la productivité en ce qui a trait à la confiance envers l'employée ou l'employé.	• Plus grand engagement au travail. • Effet d'entraînement chez leurs collègues pour les amener à participer à d'autres activités de formation. • Plus de candidatures à de nouveaux postes.	• Meilleure compréhension de la mission et des exigences de l'entreprise. • Meilleure compréhension des normes de qualité, de productivité, etc.	• Se servir des effets dans une perspective de formation continue. • Préciser à nouveau l'offre de service.

3 Modèles de grille d'animation et de grille de compilation des résultats

La grille d'animation proposée traite des points suivants :

- l'adaptation à son milieu de travail;
- l'utilisation des connaissances acquises en communication orale et écrite, et en calcul;
- l'adaptation au public ou à la clientèle;
- la capacité d'acquérir et de développer le réflexe de la formation continue et de l'autoformation;
- la capacité de se responsabiliser, de participer et de s'intégrer à l'entreprise et à d'autres milieux.

Les instruments indispensables pour déterminer les retombées du parcours

Grille d'animation

- **La capacité de s'adapter à son milieu de travail**

  - Les changements technologiques.
  - Les nouvelles méthodes de travail.
  - La réorganisation des tâches.
  - Les critères et le rendement liés à la productivité et à la compétitivité.
  - La santé et la sécurité au travail.
  - Les exigences relatives aux normes de qualité.
  - La polyvalence, etc.

Questions à poser (trois ou quatre) :

Effets obtenus, exemples et commentaires recueillis :

Les instruments indispensables pour déterminer les retombées du parcours

- **La capacité d'utiliser ses connaissances en communication orale et écrite**
  - La communication de façon appropriée avec les collègues, la direction, le public ou la clientèle, etc.
  - La lecture des affiches, des notes de service, des consignes de travail, des conventions collectives, des articles spécialisés.
  - La rédaction des notes de service et des rapports journaliers.
  - Les formulaires à remplir et les réponses à donner à des questionnaires, etc.

Questions à poser (trois ou quatre) :

_____

_____

_____

Effets obtenus, exemples et commentaires recueillis :

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Les instruments indispensables pour déterminer les retombées du parcours

- **La capacité d'utiliser ses connaissances en calcul**
  - L'estimation et le calcul du coût.
  - La facturation.
  - L'utilisation des systèmes et des instruments de mesure.
  - La formation professionnelle, etc.

Questions à poser (trois ou quatre) :

Effets obtenus, exemples et commentaires recueillis :

- **La capacité de s'adapter au public ou à la clientèle**
  - Les contacts avec le public ou la clientèle et les fournisseurs.
  - La satisfaction du public ou de la clientèle.
  - Le traitement des plaintes, etc.

Questions à poser (trois ou quatre) :

Effets obtenus, exemples et commentaires recueillis :

Les instruments indispensables pour déterminer les retombées du parcours

- **La capacité de se responsabiliser, de participer et de s'intégrer à l'entreprise et à d'autres milieux**
  - Le travail en équipe et en comité.
  - L'utilisation de techniques de résolution de problèmes.
  - La participation à la gestion.
  - L'appropriation de méthodes de travail.
  - L'accès à la promotion et à une réorientation professionnelle.
  - L'estime de soi et la confiance en soi.
  - La motivation.
  - L'action et la mobilisation, etc.

Questions à poser (trois ou quatre) :

_____

_____

_____

Effets obtenus, exemples et commentaires recueillis :

_____

_____

Les instruments indispensables pour déterminer les retombées du parcours

- **La capacité d'acquérir et de développer le réflexe de la formation continue et de l'autoformation**
  - L'acquisition de nouvelles connaissances.
  - Le transfert des connaissances et des habiletés.
  - L'anticipation des besoins de formation.
  - La participation aux activités de formation.
  - La demande pour d'autres types de formation, etc.

Questions à poser (trois ou quatre) :

Effets obtenus, exemples et commentaires recueillis :

Grille de compilation des résultats

Besoins déterminés	Effets escomptés sur l'entreprise	Résultats de la détermination des effets	Effets non prévus et recueillis au cours de la détermination des effets	Actions à entreprendre
1re sous-catégorie				
2e sous-catégorie				
3e sous-catégorie				